

Anna Jokinen

# KANSAINVÄLISTYNEIDEN SUOMALAIS- TEN YRITYSTEN STRATEGIAT JA UL- KOMAISTEN TYTÄRYRITYSTEN JOH- DON SUORITUSKYVYN ARVIOINTI

Johtamisen ja talouden tiedekunta  
Pro gradu -tutkielma  
Helmikuu 2019

# TIIVISTELMÄ

Anna Jokinen: Kansainvälistyneiden suomalaisten yritysten strategiat ja ulkomaisten tytäryritysten johdon suorituskyvyn arviointi

Pro gradu – tutkielma

Tampereen yliopisto

Kauppätieteiden tutkinto-ohjelma

Helmikuu 2019

Ohjaaja: Lili-Anne Kihn

---

Tämän tutkielman tavoite on tarkastella kansainvälistyneiden suomalaisten yritysten kansainvälistymisstrategioiden ja ulkomaisen johdon suorituskyvyn arvioinnissa käytettävien mittareiden välistä yhteyttä. Tutkielmassa analysoidaan sekä suoria että epäsuoria vaikutuksia päätöksenteon hajauttamisen kautta. Tutkielma on seurantatutkimus Kihnin (2001) julkaisemalle tutkimukselle *Strategies, Decentralization, and Controls in Internationalized Finnish Firms*. Tutkielman alatavoitteena on tarkastella kuinka tulokset ovat muuttuneet verrattuna Kihnin (2001) saamiin tuloksiin, kun aikaa analyysissä käytettyjen aineistojen välillä on lähes 24 vuotta. Tutkielman tieteenfilosofiset lähtökohdat ovat positivismissa ja sen pohjalta tutkimusotteeksi valikoitui nomoteettinen tutkimusote.

Teoreettisessa osassa tutustutaan ensin strategiaan, sen teoreettiseen lähestymistapaan sekä strategian toteuttamiseen. Sitten tarkastellaan aiempaa kirjallisuutta ja tutkimuksia päätöksenteon hajauttamisesta, suorituskyvyn mittaamisesta ja johdon ohjausjärjestelmistä. Alkuperäisen tutkimuksen ja aiemman kirjallisuuden pohjalta muodostetaan tutkielmassa käytetyt kaksi hypoteesia, joita testataan kvantitatiivisin tilastollisin menetelmin tutkielman empiirisessä osassa. Tutkielmassa käytetty empiirinen aineisto on kerätty postikyselyllä, jonka kohdejoukkona olivat suomalaisten kansainvälistyneiden yritysten ylemmällä johtotasolla toimivat henkilöt.

Keskeisimmät tulokset osoittavat, että kaikkien muuttujien välillä on havaittavissa suora positiivinen yhteys. Suomalaiset kansainvälistyneet yritykset painottavat ulkomaisen tytäryhtiön johdon suorituskyvyn arvioinnissa erityisesti taloudellisia mittareita, mutta täydentävät niitä ei-taloudellisilla mittareilla. Yksikään yritysistä ei toteuttanut täysin globaalia tai monikansallisen strategiaa, mutta globaalin strategian aste on ollut kasvussa verrattuna alkuperäisen tutkimuksen tuloksiin. Yritykset ovat hajauttaneet osan päätöksenteostaan tytäryhtiön johdolle. Suomalaiset yritykset hajauttavat pääosin operatiivisia toimintoja, kun taas strategiset päätökset tehdään useammin keskitetysti. Monikansallisen strategian asteella nähdään olevan suora positiivinen vaikutus päätöksenteon hajauttamiseen. Suurimmaksi osaksi tarkastellut vaikutussuhteet ja hypoteesien tulokset ovat samansuuntaisia ja linjassa alkuperäisen tutkimuksen kanssa, vaikkakin tulosten tilastollinen merkitsevyys jää tässä tutkimuksessa alhaisemmaksi mahdollisesti esim. aineiston pienemmän koon vuoksi. Saatujen tutkimustulosten perusteella voidaan tehdä johtopäätös, että kansainvälistymisstrategiaa toteuttava yritys hajauttaa usein osan päätöksenteostaan tytäryhtiön johdolle ja tätä ohjataan sekä taloudellisia että ei-taloudellisia mittareita hyödyntäen.

Avainsanat: johdon suorituskyvyn arviointi; kansainvälistymisstrategia; päätöksenteon hajauttaminen; strategia; suorituskyvyn mittarit

Tämän julkaisun alkuperäisyys on tarkastettu Turnitin OriginalityCheck –ohjelmalla.

# SISÄLLYSLUETTELO

<b>1</b>	<b>JOHDANTO</b>	<b>1</b>
1.1	Aiheenvalinnan tausta ja merkitys	1
1.2	Tutkielman tavoite ja keskeiset rajaukset	4
1.3	Tutkimusmetodologia	5
1.4	Tutkielman kulku	7
<b>2</b>	<b>TEOREETTINEN OSUUS</b>	<b>8</b>
2.1	Strategiateoreettinen lähestymistapa ja strategia	8
2.1.1	Strategiateoreettinen lähestymistapa	8
2.1.2	Strategian toteuttamisesta	12
2.2	Johdon ohjausjärjestelmät	15
2.2.1	Johdon ohjausjärjestelmä kansainvälisessä yrityksessä	15
2.2.2	Suorituskyvyn mittaaminen	20
2.2.3	Päätöksenteon hajauttaminen	27
2.3	Hypoteesien muodostaminen	30
2.3.1	Monikansallinen strategia ja johdon suorituskyvyn arviointi	31
2.3.2	Monikansallinen strategia ja päätöksenteon hajauttaminen	33
2.4	Yhteenveto	35
<b>3</b>	<b>AINEISTO JA MENETELMÄT</b>	<b>38</b>
3.1	Aineiston keruu ja käsittely	38
3.2	Menetelmät	43
3.2.1	Korrelaatioanalyysi	43
3.2.2	Polkuanalyysi	43
<b>4</b>	<b>EMPIIRISET TULOKSET</b>	<b>46</b>
4.1	Aineiston kuvaileva analyysi	46
4.2	Korrelaatioanalyysi	51
4.3	Polkuanalyysi	53
4.4	Yhteenveto empiirisistä tuloksista	57
<b>5</b>	<b>YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET</b>	<b>59</b>
5.1	Tutkielman keskeisimmät tulokset	59
5.2	Tutkielman rajoitukset	62
5.3	Jatkotutkimusaiheet	63
	<b>LÄHTEET</b>	<b>64</b>
	<b>LIITE 1:</b> Tutkielmassa käytetyt kysymykset	<b>70</b>

# 1 JOHDANTO

## 1.1 Aiheenvalinnan tausta ja merkitys

Viimeisten vuosikymmenien ajan yritykset ovat kansainvälistyneet runsaasti kasvattamalla varallisuuttaan, työntekijöiden määrää ja kansainväliseen liiketoimintaan sitoutunutta liikevaihtoa (Ramsey & Bernardo, 2013, 11). Nopea kasvu ulkomaisissa suorissa investoinneissa on yksi merkittävimmistä tekijöistä kansainvälistymisessä. Yhä useammat kansainväliset yritykset investoivat tytäryhtiöihin kasvavilla markkinoilla ja käyttävät näitä hyväksi kansainvälistymisstrategian implementoinnissa (Xiaowen & Slocum, 2014, 421). Maailmantalouden muutos on vaikuttanut siihen, kuinka organisaatiot saavuttavat taloudellisen menestyksensä. Pääkonttorilla harjoitettavat liiketoimet eivät ole enää ainoa syy kilpailukykyyn ja paikalliset tytäryhtiöt eivät ole pelkästään vastaanottavana osapuolena yrityksen sisäisissä suhteissa. (Dossi & Patelli, 2010, 499.) Lisäksi yrityksen kansainvälistyminen ja kansainvälisten tytäryhtiöiden suorituskyvyn mittaaminen on saanut jatkuvasti enemmän huomiota modernissa maailmassa (Cooper & Mahmoud, 2013, 288). Saavuttaakseen nopeita ja merkittäviä päätöksiä, yritykset kehittävät organisaatorakennettaan sellaiseksi, jossa määräysvalta toiminnoista ja strategiasta siirretään tytäryhtiöiden johdolle (Bouwens & Van Lent, 2007, 667).

Ulkomaisen johdon suorituskyvyn mittaaminen on yksi merkittävä tekijä kansainvälisen kilpailukyvyn arvioinnissa (Kihn, 1996, 41). Suorituskyvyn mittaaminen ja siihen liittyvät mittarit ovat jo pitkään olleet jokapäiväinen osa yritysten liiketoimintaa kaikilla toimialoilla. Jatkuva teknologinen kehitys, yritysten kansainvälistymisen lisääntyminen ja kansainvälisen kaupan esteiden väheneminen ovat muuttaneet tapoja, joilla yrityksiä tulisi johtaa. Bitici, Garengo, Dörfler & Nudurupati (2012) mukaan suorituskyvyn mittaamiseen liittyvien johdon ohjausjärjestelmien tarkoitus on muuttunut rationaalisesta ohjauksesta kohti kulttuurista ohjausta ja jatkuvaa oppimista. Johdon ohjausjärjestelmiin on aiemmin suhtauduttu järjestelminä, jotka edistävät taloudellisten ja ei-taloudellisten suorituskyvyn mittareiden avulla yrityksen arvoa lisääviä toimintoja (Grafton, Lillis, & Widener, 2010, 689). Tytäryhtiön suorituskyvyn mittaaminen pelkkien taloudellisten mittareiden perusteella on haasteellista, koska tytäryhtiöt käyttävät usein eri kirjanpitojärjestelmiä ja taloudellinen informaatio ei ole vertailukelpoista (Dossi & Patelli, 2010, 513). Merchantin ja Van der Steden (2012) mukaan mittarit tulee muodostaa vastaamaan



yrittäjien strategisia tavoitteita, jotka parantavat kilpailukykyä ja johtavat ensiluokkaiseen suorituskyykyyn. Strategisten valintojen tulisi vaikuttaa siihen, kuinka tytäryhtiöiden onnistumista mitataan (Ramsey & Bernardo, 2013, 14). Monikansallisten yritysten strategiaa ja johdon suorituskyyvyn mittaamisen yhteyttä on tutkittu kohtuullisen vähän (Gomes, 2011, 375), joten tästä johtuen on perusteltua keskittyä tutkielmassa tähän.

Johdon ohjausjärjestelmiä käytetään usein parhaiden käytäntöjen tunnistamiseen ja hallintaan esimerkiksi poikkeamien avulla johtamisessa (Simons, 1991, 49-50). Ohjausjärjestelmillä pyritään myös hallitsemaan yksilöiden käytöstä ja ohjaamaan toimintaa kohti haluttuja tavoitteita. Ohjauksen tärkeys perustuu johdon tavoitteeseen määrittää liiketoiminnan edellytykset ja seurata organisaation tavoitteiden saavuttamista. (Lin, 2014, 930.) Ohjauksen saavuttamiseen käytettävien mittareiden määrän lisääminen ei kuitenkaan ole suoraan yhteydessä ohjauksen määrän kasvuun (Drucker, 1964, 286). Johdon ohjausjärjestelmät saattavat olla samanlaisia monissa yrityksissä, mutta silti ylin johto käyttää niitä monilla eri tavoilla. Ylimmän johdon tulisi valita ohjausjärjestelmä, joka havaitsee strategiaan valintoihin liittyvät kriittiset menestystekijät. Sen sijaan ylin johto keskittyy usein järjestelmään, joka tuottaa ja hallitsee informaatiota yrityksen tulevaisuuden näkymiin liittyvistä epävarmuuksista. (Simons, 1994, 60.)

Kansainvälisen johtamisen tutkimuksessa on havaittu, että tytäryhtiöt saattavat käyttäytyvät hyvinkin autonomisina yksikköinä. Ne voivat tehdä päätöksiä ja parantaa kilpailukykyään itsenäisesti. Tytäryhtiöt kehittävät omaa kilpailukykyään erilaisessa paikallisessa ympäristössä ja kasvattavat organisaation sisäistä tietotaitoa, jonka kehityksestä emoyhtiö hyötyy. (Dossi & Patelli, 2010, 499.) Emoyhtiön asettamat säännöt ja ohjeet saattavat aiheuttaa ei-toivottuja vaikutuksia tytäryhtiön toiminnassa. Tytäryhtiön vastustaessa tai epäonnistuessa näiden sääntöjen noudattamisessa omaa etua tavoitellessaan, aiheutuu usein konflikteja tai suorituskyyvyn heikentymistä. (Richards & Hu, 2003, 71.) Jotta strateginen ohjaus toimii, tulisi määritellä selkeät kriteerit hyvälle suorituskyyvylle ja tarkkailla niiden pohjalta suorituksia (Goold, 1991, 70).

Tytäryhtiön suorituskyyvyn arviointi on usein merkittävässä roolissa erityisesti laskusuhdanteen aikana, jolloin yritykset harkitsevat leikkauksia enemmän kuin laajentumista. Tällaisessa tilanteessa emoyhtiöt arvioivat tytäryhtiöiden suorituskyykyä perusteellisesti. Pelkkien taloudellisten mittareiden hyödyntäminen tytäryhtiön suorituskyyvyn arvioinnissa aiheuttaa merkittäviä haasteita, riippumatta siitä, arvioidaanko suorituskyykyä

objektiivisesti vai subjektiivisesti. Emoyhtiöillä on monia keinoja, joilla voidaan heikentää tytäryhtiön tulosta suurten verojen maksamisen välttämiseksi. Taloudellisia mittareita tarkastellessa tulisi aina ottaa huomioon myös kansantaloudellinen suhdannekehitys. (Talpová & Scalera, 2015, 57-62.) Tytäryhtiöiden suorituskyvyn arvioinnin merkitys on tunnistettu aiemminkin, mutta silti puuttuu yhteisymmärrys siitä mitä se on ja kuinka sitä voidaan arvioida (Talpová & Scalera, 2015; Ramsey & Bernardo, 2013). Erilaiset suorituskyvyn mittarit toimivat erilaisissa ja selvästi eroteltavissa olevissa rooleissa suorituskyvyn arvioinnissa, riippuen yrityksen organisaatorakenteesta (Bouwens & Van Lent, 2007, 668). Voi olla haasteellista kerätä informaatiota yksittäisen tytäryhtiön suorituskyvystä. Vaihtelevien kirjanpitostandardien takia eri maissa sijaitsevien tytäryhtiöiden vertailun luotettavuus saattaa olla haastavaa. (Ramsey & Bernardo, 2013, 14) Tästä johtuen keskittyminen erityisesti tytäryhtiöiden suorituskyvyn tässä tutkielmassa on merkittävää.

Tämä tutkielma on seurantalutkimus Kihnin (2001) julkaisemalle tutkimukselle *Strategies, Decentralization, and Controls in Internationalized Finnish Firms*, joka käsittelee kansainvälistymisstrategian, päätöksenteon hajauttamisen ja ulkomaisen johdon suorituskyvyn arvioinnin yhteyttä suurissa suomalaisissa teollisuusyrityksissä, pankeissa ja konsultointiyrityksissä. Kihn (2001) tutki sitä, että onko monikansallisen strategian tasolla suora tai epäsuora positiivinen yhteys taloudellisten mittareiden saamaan suhteelliseen painotukseen ulkomaisen johdon suorituskyvyn arvioinnissa. Aiemman suomalaiset tutkimukset aiheesta olivat osoittaneet taloudellisten mittareiden käyttöä johdon suorituskyvyn arvioinnissa (Virtanen, 1985; Björkman & Lindqvist, 1991).

## 1.2 Tutkielman tavoite ja keskeiset rajaukset

Tämän tutkielman tavoite on tarkastella kansainvälistyneiden suomalaisten yritysten kansainvälistymisstrategioiden ja ulkomaisen johdon suorituskyvyn arvioinnissa käytettävien mittareiden välistä yhteyttä. Tutkielmassa analysoidaan sekä suoria että epäsuoria vaikutuksia päätöksenteon hajauttamisen kautta. Tavoitteena on tarkastella muuttujien välisiä riippuvuussuhteita nykyhetkellä. Tutkielman alatavoitteena on tarkastella kuinka tulokset ovat muuttuneet verrattuna Kihnin (2001) saamiin tuloksiin, kun aikaa analyysissä käytettyiden aineistojen välillä on lähes 24 vuotta. Tutkielman tavoitteet voidaan täten jakaa kolmen tutkimuskysymyksen muotoon:

1. Miten monikansallisen strategian aste vaikuttaa ulkomaisen johdon suorituskyvyn arvioinnissa käytettäviin mittareihin?
2. Miten päätöksenteon hajauttaminen vaikuttaa monikansallisen strategian asteen ja ulkomaisen johdon arvioinnissa käytettyihin mittareihin?
3. Millaisia muutoksia on havaittavissa verrattuna Kihnin (2001) tutkimuksessa saattuihin tuloksiin?

Tutkielma keskittyy avainasemassa olevan johdon ohjausjärjestelmien tarkasteluun. Tutkielman kohteena olevat suorituskyvyn mittarit ovat muuttuneet ajan kuluessa ja ne ovat kehittyneet enemmän strategisen näkökulman mukaisiksi. Langfield-Smith (2008) mukaan voidaan olettaa, että tuloksissa esiintyy jonkinlaisia muutoksia, koska tytäryhtiöiden suorituskyvyn mittaaminen saattaa poiketa tytäryhtiöiden johdon suorituskyvyn mittaamisesta. Tutkimus on rajattu tarkastelemaan erityisesti johdon suorituskykyä.

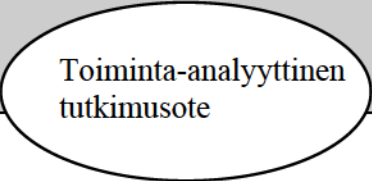
Tutkielma on rajattu koskemaan kansainvälistyneitä suomalaisia yrityksiä. Kansainvälistyneet yritykset on valittu seuraavien kriteerien perusteella: 1) emoyritykset ovat suomalaisia, 2) niillä on vähintään yksi yli 50%:sti omistettu ulkomainen tytäryhtiö ja 3) yritykset edustavat teollisuusyrityksiä, pankkitoimintaa ja konsultointialaa. Tutkielma on rajattu näihin yrityksiin, sillä niihin keskityttiin myös alkuperäisissä Kihnin (1996, 1997, 2001) tutkimuksissa. Lisäksi ulkomaisen johdon suorituskyvyn arviointia tarkastellaan ylimmän johdon näkökulmasta eikä siinä oteta huomioon sitä, miten ulkomaisissa tytäryhtiöissä toimiva johto kokee suorituksen arvioinnin mittarit.

### 1.3 Tutkimusmetodologia

Tutkielmassa noudatetaan kvantitatiivista lähestymistapaa, jossa testataan teorioita muuttujien välisiä suhteita tutkimalla. Kvantitatiivisessa lähestymistavassa analysoidaan numeerista aineistoa tilastollisten menetelmien avulla. (Creswell, 2014, 4.) Tutkielman tieteenfilosofiset lähtökohdat ovat positivismissa. Positivismia voidaan pitää laaja-alaisena tieteenfilosofiana. Näsin ja Neilimon (1980) mukaan se toimii yläkäsitteenä suuntauksella, jonka ydinkäsitteitä ovat objektiivisuus, kausaalisuus, analyttisyys ja selittäminen. Empirian merkitys tutkimukselle on suuressa roolissa positivismisessa tieteenfilosofiassa. Tutkimuksen tavoitteena on tehdä yleistyksiä, jotka johdetaan säännönmukaisuuksista empiriassa. (Neilimo & Näsi, 1980, 14-22.) Kvantitatiivisessa lähestymistavassa tutkija on riippumaton ja itsenäinen tutkittavaan kohteeseen nähden (Creswell, 2014, 5).

Positivistinen tieteenfilosofia vaikutti valittavaan tutkimusotteeseen, joka on tutkielmassa nomoteettinen tutkimusote. Nomoteettisen tutkimusotteen taustalle on runsas metodologinen säännöstö ja sen tehtävänä on usein kausaalisten syy-seuraussuhteiden selittäminen muuttujien välillä. (Neilimo & Näsi, 1980, 65-67.) Monilla tieteenaloilla nomoteettista tutkimusotetta pidetään perinteisenä vaihtoehtona, koska sen lähtökohdat ovat luonnontieteissä (Kihn & Näsi, 2017, 137). Neilimon ja Näsin (1980) mukaan nomoteettinen tutkimusote kuuluu jaotteluun yrityksen taloustieteen tutkimusotteista. Kasanen, Lukka ja Siitonen (1993) lisäsivät neljän tutkimusotteen jaotteluun vielä myöhemmin konstruktivisen tutkimusotteen. Toiminta-analyttistä tutkimusotetta pidettiin suosituimpana 2000-luvulla, mutta myös nomoteettisen ja konstruktivisen tutkimuksen osuus kasvoi (Kihn & Näsi, 2017, 135). Nomoteettinen tutkimusotteen tyypillinen piirre on kausaalisten yhteyksien selittäminen. Tutkimusotteessa pyritään selittämään kvantitatiivisin menetelmin muuttujien välisiä syy-seuraussuhteita, joiden perusteella tehdään yleistyksiä koskemaan koko populaatiota. (Neilimo & Näsi, 1980, 67) Nomoteettisen tutkimusotteen tärkeimpiä ominaispiirteitä ovat muuttumattomuuksien havaitseminen, yleistäminen, kaavat, toistuminen sekä lainalaisuudet. Nomoteettisessa tutkimusotteessa hyödynnetään laajaa kvantitatiivista aineistoa ja monipuolisia menetelmiä, joten empiria on tutkimusotteessa merkittävässä roolissa (Kihn & Näsi, 2017, 137-138). Seuraavassa kuviossa 1 on koottu yhteen jaottelu tutkimusotteista ja niiden keskeisistä piirteistä.



		Teoreettinen	Empiirinen
Deskriptiivinen	nen	Käsiteanalyttinen tutkimusote	<b>Nomoteettinen tutkimusote</b> 
	nen	Päätöksentekometodologinen tutkimusote	Konstruktiivinen tutkimusote

**Kuvio 1.** Yrityksen taloustieteen tutkimusotteet (mukaillen Kasanen, Lukka ja Siitonen 1993, 257)

Nomoteettinen tutkimusote voidaan jakaa hypoteettis-deduktiiviseen ja induktiiviseen ajatusmalliin, joista tutkielma nojautuu ensimmäiseen. Positivististen tutkimusten ajatusmallina hypoteettis-deduktiivinen tarkoittaa sitä, että olemassa olevan teorian pohjalta luodaan testattavat hypoteesit, joita testataan empiirisessä osassa. Hypoteettis-deduktiivinen tutkimus on jaettu kolmeen osaan: käsitteelliseen, empiiriseen ja käsitteellis-empiiriseen. Ensimmäisessä osassa aiemman kirjallisuuden ja tutkimuksien pohjalta muodostetaan testattavat hypoteesit. Toisessa osassa kerätään empiirinen aineisto, jonka avulla tarkastellaan muodostettuja hypoteeseja. Kerättyä empiiristä aineistoa ja hypoteeseja testataan käsitteellis-empiirisessä osassa. (Neilimo & Näsi, 1980, 67-68)



## 1.4 Tutkielman kulku

Tutkielman toinen luku muodostaa tutkielman teoreettisen osuuden, joka jakautuu neljään alalukuun. Aluksi määritellään aikaisemman kirjallisuuden perusteella tutkielman kohteena olevat strategia ja strategian teoreettinen lähestymistapa sekä perehdytään asiaan tarkemmin strategian toteuttamisen ja kansainvälistymisen näkökulmista. Tämän jälkeen käydään läpi johdon ohjausjärjestelmiä, suorituskyvyn mittaamista ja päätöksenteon hajauttamista sekä teemoista aiemmin tehtyjä tutkimuksia.

Teoreettisen osan kolmannessa alaluvussa muodostetaan tehdyn kirjallisuuskatsauksen sekä alkuperäisen tutkimuksen tulosten perusteella hypoteesit, joita tutkielman empiirissä osassa testataan. Neljännessä alaluvussa on yhteenveto aiemmin kappaleessa käsitellyistä asioista sekä hypoteeseista kuvion muodossa.

Tutkielman empiirisen osuuden muodostavat tutkielman kolmas ja neljäs luku. Kolmannessa luvussa kuvataan tutkielman aineiston keruuta sekä aineistoa. Tämän jälkeen perehdytään tutkielmassa käytettyihin kvantitatiivisiin tutkimusmenetelmiin korrelaatioanalyysiin ja polkuanalyysiin. Neljäs luku alkaa aineiston kuvailevasta analyysistä. Tämän jälkeen testataan hypoteesit korrelaatioanalyysiä ja polkuanalyysiä hyödyntäen. Luvun lopussa kootaan yhteen keskeiset empiiriset tulokset yhteenvetokappaleessa ja tulokset esitetään hypoteesien mukaisesti kuvion muodossa.

Viidennessä luvussa käsitellään yhteenveto saaduista keskeisimmistä tuloksista. Niiden pohjalta on muodostettu tutkielman johtopäätökset. Viimeisessä kappaleessa nostetaan myös esille tutkielman rajoitteita, mahdollisia jatkotutkimusaiheita ja esitetään kiitokset tutkielman mahdollistaneille tahoille.

## 2 TEOREETTINEN OSUUS

Tutkielman teoreettisessa osuudessa määritellään tutkimuksen kohteena oleva kansainvälistymisstrategiat ja ulkomaisen johdon seurannassa merkittävässä roolissa olevat johdon ohjausjärjestelmät. Lisäksi keskitytään tarkemmin päätöksenteon hajauttamiseen ja suorituskyvyn arviointiin kansainvälisessä tytäryhtiössä. Kirjallisuuskatsauksen ja aikaisempien tutkimustulosten pohjalta muodostetaan tutkielman empiirisessä osassa testattavat hypoteesit. Teoreettinen osuus kootaan yhteen yhteenvetokappaleessa, jossa on esitelty tärkeimmät kirjallisuudessa nousseet seikat sekä tutkielmassa testattavat hypoteesit.

### 2.1 Strategiateoreettinen lähestymistapa ja strategia

#### 2.1.1 Strategiateoreettinen lähestymistapa

Strategian teoreettisen lähestymistavan käsittely edellyttää, että lukijalla on ymmärrys siitä, mitä tarkoitetaan strategialla. Strategian määrittely yksiselitteisesti on haasteellista. Sana strategia on alkuperäisesti lähtöisin antiikin kreikan sanasta *strategos*, joka kuvaa kenraalin komentoja armeijassa. Strategisen johtamisen kirjallisuus on tarkentanut käsitettä liikkeenjohtoon sopivaksi. (Bhimani, Horngren, Datar & Rajan, 2015, 696.) Strategia ja strategiaprosessi koostuvat sisällöllisesti joukosta pohdintoja, johtopäätöksiä, valintoja ja toimenpiteitä. Näiden avulla organisaatio pyrkii saavuttamaan ennalta määritellyt päämäärät ja visiot. Strategia on organisaation omaan toimintaan kohdistuvaa innovointia ja sen avulla pyritään luomaan uusia toimintamalleja. (Lindroos & Lohivesi, 2010, 25-26.) Strategia voidaan määritellä myös joukoksi hypoteeseja syystä ja seurauksesta (Kaplan & Norton, 1996, 30). Strategia voidaan jakaa kolmeen eri tasoon eroavaisuuksien perusteella. Yritysstrategia (*corporate strategy*) kohdistuu resurssien allokointiin yrityksen eri liiketoimintojen välillä. Liiketoimintastrategia (*business strategy*) keskittyy yksittäiseen tiettyyn liiketoimintoon ja tarkastelee kilpailuasemaan sekä kilpailukykyyn liittyviä kysymyksiä. Funktionaalinen strategia (*functional strategy*) puolestaan rajoittuu liiketoimintaan liittyviin yksittäisiin toimintoihin ja niiden kehittämiseen. (Wilson, 1990.)

Tutkielman keskittyessä kansainvälistyneisiin yrityksiin on tärkeää määritellä strategian käsitettä myös siitä näkökulmasta. Porter (1986) on viitekehyksessään määritellyt

kansainväliset kilpailustrategiat: monikansallinen (*multidomestic*) ja globaali (*global*). Monikansallisilla toimialoilla kilpailu on pohjimmiltaan erillistä kilpailua yksittäisten maiden sisällä. Tästä johtuen yrityksen tulisi kohdistaa strategiansa monikansallisten yritysten paikallisen kilpailutilanteen mukaisesti ja tytäryhtiöllä tulisi olla korkea autonomia. Kansainvälisillä toimialoilla yrityksen tulee integroida strategia maailmanlaajuisesti ottaen samalla huomioon eroavaisuudet ja suhteet eri maiden välillä. (Porter, 1986, 18-19.) Kuviossa 2 on esitetty Porterin (1986) viitekehyksen mukaisesti, kuinka näiden kilpailustrategioiden välillä toimintojen koordinointi ja toimintojen maantieteellinen organisointi jakautuu. Kansainvälistymisstrategiaa voidaan toteuttaa eri tavoilla, hyödyntäen eri tasoista toimintojen koordinointia ja toimintojen maantieteellistä hajauttamista. Yksinkertainen globaali strategia keskittyy moniin toimintoihin yhdessä maassa, jolloin toiminnot ovat hyvin standardisoituja ja toimintaa organisoidaan keskitetysti. Tavoitteena on kuitenkin tarjota toimintoja ja palveluita lähellä asiakasta. Monikansalliselle strategialle tyypillistä on toimintojen maantieteellinen hajauttaminen ja toimintojen koordinoinnin vähäisyys. Vähäinen koordinointi ja toimintojen maantieteellinen keskittäminen heijastavat vientipohjaista strategiaa. Toimialoilla voi olla samanaikaisesti eri kansainvälistymisstrategiaa toteuttavia kilpailijoita, mutta usein näissä tilanteissa kilpailijat ajautuvat noudattamaan samankaltaista strategiaa. (Porter, 1986, 28-29.)

#### TOIMINTOJEN KOORDINOINTI

<b>Huomattavaa</b>	Korkea ulkomais- ten investointien ja koordinoinnin määrä	Yksinkertainen globaali strategia
	Maakeskeiset monikansalliset strategiat	Vientipohjainen strategia
<b>Vähäistä</b>		
	<b>Maantieteellisesti hajautettu</b>	<b>Maantieteelli- sesti keskitetty</b>

#### TOIMINTOJEN MAANTIETEELLINEN ORGANISOINTI

**Kuvio 2.** Kansainväliset strategiat Porterin (1986) viitekehyksen pohjalta

Collins (2014) on käyttänyt tähän samaan viitekehykseen viittaavaan jaottelua, jossa kansainvälistymisstrategiat voidaan jakaa kahteen eri tyyppiin: globaaliin strategiaan (*global*) ja monikansalliseen strategiaan (*multidomestic*). Kansainvälisellä strategialla tarkoitetaan liiketoimintaa, jossa yritys toimii yhdenmukaisesti ympäri maailmaa. Monikansallisella strategialla puolestaan tarkoitetaan liiketoimintaa, jossa tytäryhtiöitä johdetaan eri maissa itsenäisesti. (Collins, 2014, 14-15.) Seuraavaksi tarkastellaan tarkemmin strategiateoreettista lähestymistapaa ja sen yhteyttä johdon laskentatoimeen, ohjausjärjestelmiin ja strategiaan.

Strateginen johdon laskentatoimi voidaan määritellä organisaation kilpailukykyyn vaikuttavien etujen tunnistamisena ja hyödyntämisenä strategisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Strateginen talousjohtaminen keskittyy usein pitkän aikavälin tavoitteisiin ja sen suuntaus on tulevaisuudessa. Käsitteenä strateginen talousjohtaminen ei ole laajasti käytössä yrityksissä. Yritykset kuitenkin kiinnittävät huomiota kilpailijoista saatuihin tietoihin, laskentatoimen tunnuslukujen ja kvalitatiivisen datan yhdistämiseen sekä toteuttavat kustannusajureihin ja kilpailukykytekijöihin liittyviä analyysejä sekä hyödyntävät asiakas- ja markkinainformaatiota. (Bhimani ym., 2015, 696.)

Langfield-Smith (1997) on tehnyt katsauksen tutkimuksista, jotka tarkastelevat suhdetta johdon ohjausjärjestelmien ja liiketoimintastrategian välillä. Tutkimuksen mukaan tilanetutkimukset (*contingency studies*) ovat keskittyneet pääosin tunnistamaan ominaispiirteitä johdon ohjausjärjestelmissä, jotka edistävät tehokkuutta erilaisia strategioita toteuttavissa yrityksissä. Tapaustutkimuksien avulla on saatu paljon syvempi näkemys suhteesta strategian ja johdon ohjausjärjestelmien välillä. Johdon ohjausjärjestelmät vaikuttavat strategisen muutoksen toteutumiseen ja erityisesti johdolla on suuri merkitys strategian ja ohjausjärjestelmän väliseen yhteyteen. Nykyaikaisemmat tutkimukset keskittyvät johdon suorituskyvyn arvioinnin vaikutukseen eheän ja tasapainoisen strategian toteuttamisessa. Strategian onnistumiseen vaikuttavat usein operatiiviset toiminnot sekä tutkimus- ja kehitystyö. Tästä johtuen tutkimuksien keskittyminen pelkästään ylimmän johdon, tulosityksiköiden johtajien ja toimialajohtajien ohjaukseen rajaa merkittäviä menestystekijöitä ulkopuolelle. Uusien kehittyneiden tuotantofilosofioiden esimerkiksi juuri ajoissa -järjestelmän (*just in time -system, JIT*) ja kokonaisvaltaisen laatujohtamisen (*total quality management, TQ*) implementointi kaikille organisaatiotasoisille osana ohjausjärjestelmää vaikuttaisi positiivisesti strategian toteutumisen menestystekijöiden havaitsemiseen. (Langfield-Smith, 1997.)



Whittington (2001) on nostanut esiin kaksi kysymystä, jotka liittyvät strategian taustalla olevaan teoriaan ja käytäntöön. Kenelle strategia on laadittu ja miten strategia on muodostettu? Näiden kysymysten pohjalta on määritelty neljä erilaista ideologista näkökulmaa. Klassinen näkökulma (*classical*) tähtää osakkeenomistajan voiton maksimointiin ja strategiaa toteutetaan muodollista, rationaalista ja lineaarista lähestymistapaa käyttäen. Prosessimainen (*processual*) näkökulma keskittyy enemmän sidosryhmiin ja ulkoisen toimintaympäristön epävakauteen, jolloin strategia kehittyy toteutuksen yhteydessä. Kokonaisuutta koskeva (*systemic*) näkökulma mukailee kontingenssiteoriaa. Sen mukaan strategian sisältö ja strateginen prosessi ovat osa laajempaa sosiaalista verkostoa, jolla on jatkuvasti vaikutusta strategian kehittymiseen. Viimeinen näkökulma on kehitysopillinen (*evolutionary*), joka pyrkii maksimoimaan osakkeenomistajien voiton ennalta arvaamattomassa ympäristössä, jossa täytyy jatkuvasti kehittää strategiaa ja organisaation toimintatapoja. (Whittington, 2001, 10.)

Nixon ja Burns (2012) mukaan strategisen johtamisen teoreettinen kehitys voidaan jakaa kahteen eri aikakauteen. Ensimmäisellä aikakaudella strategisen johtamisen kirjallisuus pohjautui Michael Porterin (1980) geneerisille strategioille ja viiden kilpailuvoiman geneeriselle mallille, jotka keskittyivät strategiaan suunnitteluna ennemmin kuin toteutuksena. Ajattelutapa muuttui yhden parhaan tavan tavoittelusta kontingenssinäkökulmaan, jossa organisaatioiden tulisi sopeuttaa resurssit ulkoisen toimintaympäristön mahdollisuuksien ja uhkien mukaisiksi. Vuonna 1977 alkoi uusi aikakausi, jonka aikana näkökulmat kehittyivät kohti ajattelua sisäisistä ja resurssipohjaisista tekijöistä yrityksen kilpailukyvyn perustana. Yksi suurimmista muutoksista oli käsitteen liiketoimintapolitiikka (*business policy*) muutos strategiseen johtamiseen (*strategic management*). Strategisen johdon laskentatoimen käytännöt ovat kehittyneet samansuuntaisesti strategian kehityksen ja organisaation prosessien avulla. Nykyään merkittävimmät tutkimukset strategisen johtamisen alalla keskittyvät tietoon ja oppimiseen, suhteisiin, verkostoihin ja kulttuuriin. (Nixon & Burns, 2012.)

Furrer, Thomas & Goussevskaia (2008) mukaan toisen aikakauden kirjallisuudessa on havaittavissa kuusi pääteemaa:

1. Yritysstrategia ja taloudelliset mallit
2. Resurssipohjainen ajattelutapa
3. Kasvu ja markkinoille pääsy



4. Ylin johto ja strateginen prosessi
5. Strategia ja toimintaympäristö
6. Toimialat ja kilpailu

Lisäksi tutkimukset koskien yritysten yhteenliittymiä ja suorituskkyä ovat lisääntyneet viimeisten vuosikymmenien aikana. Strategisen johtamisen tutkimus on kehittynyt kohti yritysstrategiaa ja kilpailukykystrategiaa, mikä tarkoittaa sitä, että asioita tarkastellaan yhä enemmän taloudellisten mallien kautta tai resurssipohjaista ajattelutapaa käyttäen. (Furrer, Thomas & Goussevskaia, 2008.)

Liiketoimintaympäristön kehittyessä myös strategisen johtamisen tekniikoiden tulee kehittyä jatkuvasti, jotta ne voivat vastata käytännön tarpeisiin. (Langfield-Smith, 2008) Strategisen johtamisen muutos on johtanut yhden parhaan tavan tavoittelusta ulkopuoliset tekijät huomioon ottavaksi mahdollistaa strategian onnistuneemman implementoinnin (Nixon & Burns, 2012). Seuraava alakappale käsittelee tarkemmin strategian toteuttamista ja implementointia.

### 2.1.2 Strategian toteuttamisesta

Strategiaa ja sen muodostamista lähestytään usein kahdesta eri näkökulmasta: *Ennalta määritelty strategia* tähtää ennalta määriteltyihin tavoitteisiin, jotka on laadittu jo ennen strategian toteuttamisen aloittamista. *Kehittyvässä strategiassa* puolestaan strategia muodostuu organisaation dynaamisten prosessien kautta strategian toteutuksen yhteydessä. (Metchant & Van der Stede, 2012, 9-10.)

Collins (2014) mukaan jokaisen yrityksen strategian tulisi täyttää seuraavat kaksi tavoitetta:

1. Strategiassa huomioidaan, miten yritys pystyy tuottamaan mahdollisimman suurta arvoa tietyllä kapasiteetilla täyttäen asiakkaan toiveet tavoilla, jotka eivät ole mahdollisia kilpailijoille.
2. Strategia asettaa rajat ja ohjaavat periaatteet organisaation toiminnalle niin, että jokainen yksilö yrityksessä pyrkii toimimaan organisaation tavoitteiden mukaisesti.

Yksi suurimpia riskejä strategiassa on ylimmän johdon ajattelun urautuminen. Yritysten strategialinjaukset perustuvat johdon tekemiin erilaisiin aika-, paikka- ja tilannekohtaisiin tulkintoihin. Jotta voidaan hahmottaa, mitä tulevaisuudessa tapahtuu, pitää ymmärtää mahdollisimman tarkasti millainen on tämänhetkinen toimintaympäristö. Strategisen ajattelun pohjalla on ajattelukyvyyn innovatiivisuus ja luovuus sekä uskallus ajatella ja toimia toisin. (Lindroos & Lohivesi, 2010, 52-53.)

Ylimmällä johdolla on usein määriteltynä strategia kaikille heidän tytäryhtiöilleen. Tavoitteet asetetaan etukäteen ja mahdolliset pitkä- ja lyhytaikaiset suunnitelmat valmistellaan ylimmän johdon toimesta. Strategioiden tulisi olla yhteydessä ulkomaisen tytäryhtiön menestyksen arviointiin, mutta usein näiden välillä ei ole havaittavissa tarpeeksi vahvaa yhteyttä. (Ramsey & Bernardo, 2013, 14.) Tytäryhtiöiden ulkomaisen johdon tulisi ymmärtää heidän yhtiönsä strategian dynaaminen ja aktiivinen rooli koko konsernin kansainvälistymisstrategiassa. Ylimmän johdon tulisi muodostaa strategia paikallisen markkinatilanteen mukaisesti ja sopeuttaa sitä tarpeen mukaisesti. (Xiaowen & Slocum, 2014, 428-429.)

Kerätäkseen yhteen kaikki asiat, jotka liittyvät yrityksen strategiseen prosessiin, The Chartered Institute of Management Accountants (CIMA) on kehittänyt The Strategic Scorecardin. Tämän tavoitteena on saada ylin johto tarkastelemaan, missä yritys on tällä hetkellä, mitä vaihtoehtoja yrityksellä on, kuinka se toteuttaa valitun vaihtoehdon ja kuinka yritys hallitsee mahdollisia riskejä. CIMA Strategic Scorecardin tarkoituksena on luoda kokonaisvaltainen ja dynaaminen viitekehys, joka keskittyy merkittävimpiin strategisiin ongelmiin, joita yritys kohtaa liiketoiminnassaan. Kuviossa 3 on esitetty Strategic Scorecard nelikenttänä. (CIMA, 2005, 12.) Kuviossa strategian implementointi on esitetty tummennettuna, sillä sen rooli on merkittävä yrityksen strategisessa prosessissa ja siihen perehdytään tarkemmin seuraavaksi.

Strateginen asema	Strategiset vaihtoehdot
Strategian implementointi	Strategiset riskit

**Kuvio 3.** The CIMA Strategic Scorecard (2005)

Strategian implementointi on tärkeimpiä tekijöitä yrityksen strategisessa prosessissa. Vaikka yrityksen strateginen asema ja vaihtoehtojen analysointi olisi tehty parhaalla mahdollisella tavalla, ei niillä ole mitään merkitystä, mikäli strategian toteutus ei onnistu hyvin. Tästä johtuen strategiaa implementoidessa johdon tulisi määritellä tärkeimmät seurantavaiheet, joiden avulla ohjataan strategian toteutuksen onnistumista. Strategian toteutusta tulisi seurata esimerkiksi kvartaaleittain ja tarkat ajankohdat merkittävillä strategisille toiminnoille tulisi määritellä etukäteen. Jos implementointiprosessi ei etene suunnitellun mukaisesti, vaatii tämä johdolta käytäntöjen kehittämistä, toteutuksen nopeuttamista, pitkittämistä tai jopa strategian vaihtoa. Ennalta arvaamattomien ulkoisten tekijöiden vaikutusta strategiaprosessin etenemiseen on haastavaa arvioida ja ne voivat vaikuttaa merkittävästi strategisten tavoitteiden saavuttamiseen. Strategian implementointi vaatii yritykseltä tehokasta järjestelmää projektien hallinnassa, jolloin onnistuessaan se johtaa hyväksytyyn lopputulokseen. Näin ollen strateginen prosessi on toteutettu ajallaan, budjetissa ja vaaditulla laatutasolla. (CIMA, 2005.)

Kansainvälistymisessä tehtävillä strategisilla valinnoilla on vaikutusta tytäryhtiön menestymiseen tulevaisuudessa. Xiaowen ja Slocum (2014) osoittivat, että monikansalliset yritykset, jotka käyttivät samaa globaalia strategiaa ympäri maailman, epäonnistuivat ymmärtämään paikallisia markkinoita ja asiakkaiden toiveita Kiinassa. Tämän seurauksena tytäryhtiöiden suorituskkyky oli heikkoa. Monikansallinen strategian käyttö puolestaan ilmeni tytäryhtiön hyvänä suorituskkyynä. (Xiaowen & Slocum, 2014, 428.)

Monikansallisen strategian valinta vaikuttaa organisaation prosesseihin, koska työteki-  
jöitä koskevat lait, johtamiskäytännöt ja teknologiat eroavat suuresti eri tytäryhtiöiden ja maiden välillä. Yksi merkittävimmistä syistä valita monikansallinen strategia on kuitenkin mahdollisuus hyödyntää yrityksen sisäistä inhimillistä pääomaa. Monikansallinen liiketoiminta mahdollistaa yrityksen sisäisen inhimillisen pääoman siirtämisen ja hyödyntämisen tehokkaasti. (Chung, Gibbons & Schoch, 2006, 153.)

Kihnin (1996, 2001) mukaan suomalaisissa kansainvälistyneissä yrityksissä on huomattavaa vaihtelua kansainvälistymisstrategioiden valinnassa. Yritykset eivät ole keskittyneet täysin monikansalliseen tai globaaliin strategiaan. Keskimäärin kansainvälistyneet suomalaiset yritykset sovelsivat melko korkeaa monikansallisen strategian astetta, jossa päätöksentekoa oli osittain hajautettu ulkomaiselle johdolle. (Kihn, 2001, 49.)

Tutkimuksen mukaan 36 % yrityksistä sovelsivat maakohtaista monikansallista strategiaa, kun taas 25% yrityksistä sovelsivat yksinkertaista globaalia strategiaa. Useimmat yritykset (37%) sovelsivat kuitenkin huomattavia ulkomaisia investointeja ja huomattavaa koordinoitua tytäryritysten välillä. Ainoastaan yksi vastaajista sovelsi vientipohjaista strategiaa, vaikka kyselyn ulkopuolelle oli jätetty puhtaat vientiyritykset. (Kihn, 1996, 19.)

Strategian toteuttaminen on yksi merkittävimmistä vaiheista yrityksen strategisessa prosessissa (CIMA, 2005). Ylimmän johdon suunnitelmassa tytäryhtiön strategiaa, tulisi strategia muodostaa niin, että se vastaa paikallisia tarpeita ja on aktiivinen osa koko organisaation strategiaa (Xiaowen & Slocum, 2014). Strategian toteutusvaiheessa johdon tulee määrittellä merkittävimmät tavoitteet ja sopeuttaa näitä tarpeen mukaan (CIMA, 2005). Usein kuitenkin strategisten tavoitteiden ja ulkomaisen johdon menestymisen arvioinnin välillä ei ole havaittavissa selkeää yhteyttä (Ramsey & Bernardo, 2013). Seuraavassa alaluvussa keskitytään tarkemmin johdon ohjausjärjestelmiin sekä suorituskyvyn mittareihin kansainvälisissä yrityksissä.

## **2.2 Johdon ohjausjärjestelmät**

### **2.2.1 Johdon ohjausjärjestelmä kansainvälisessä yrityksessä**

Merkittävänä osana strategista talousjohtamista käytetään johdon ohjausjärjestelmiä. Simons (1994) on määritellyt johdon ohjausjärjestelmät muodollisiksi rutiineiksi ja menettelytavoiksi, joita johto hyödyntää ylläpitääkseen tai muuttaakseen organisaation toimintatapoja. Laskentatoimi tuo perustan ohjaukselle sekä välineet analysointia varten strategisessa johtamisessa. Nämä järjestelmät ovat usein huomaamattomia, mutta ulottuvat laajasti ympäri organisaatiota. (Simons, 1994, 169-185.)

Malmi ja Brown (2008) määrittelevät johdon ohjausjärjestelmän kokonaisuudeksi, joka muodostuu viidestä eri ohjaustavasta. Ohjaustavat jakautuvat kulttuurisiin, kyberneettisiin (*cybernetic*), suunnitteluun liittyviin, hallinnollisiin ja palkitseviin. Ohjaustavat jaetaan vielä osa-alueisiin esimerkiksi kyberneettisiä kontrolleja ovat budjetit, taloudelliset ja ei-taloudelliset suorituskyvyn mittarit sekä näitä yhdistelevät ohjausjärjestelmät. (Malmi & Brown, 2008, 290-295.) Johdon ohjausjärjestelmä muodostuu usein taloudellisten ja ei-taloudellisten mittareiden yhdistelmästä. Dossin ja Patellin (2010) mukaan suuri osa tytäryhtiöiden suorituskyvyn mittaamiseen käytettävistä ohjausjärjestelmistä



ovat tasapainotetun tulokortin Balanced Scorecardin tapaisia yhdisteleviä ohjausjärjestelmiä.

Johdon ohjausjärjestelmät nähdään osana prosessia, jossa ylin johto varmistaa, että alaiset toimivat tehokkaasti saavuttaakseen organisaation ennalta määritellyt strategiset tavoitteet. Mitä tärkeämmässä roolissa työntekijä toimii, sitä tarkemmin toimintaa usein seurataan ja ohjataan. (Dearden, 1988.) Ohjausjärjestelmää muodostaessa tulisi harkita perusteellisesti ohjausjärjestelmän dynamiikka ja tarkoitus. Tarkoituksena on ensinnäkin ohjata toimintaa ja toisekseen arvioida ja palkita näiden toimintojen tuloksista. (Watts & McNair-Conolly, 2012, 238.) Ohjausjärjestelmän tulisi kannustaa johtoa käyttämään heidän määräysvaltaa optimaalisesti. Lisäksi sen tulisi jakaa koko yrityksen taloudellinen suorituskky arvioksi jokaisen johtajan vaikutuksesta yrityksen arvoon. (Bouwens & Van Lent, 2007, 670.)

Drucker (1964) on määritellyt ominaispiirteitä johdon ohjausjärjestelmän mittareille liiketoimintaorganisaatiossa. Mittarien tulee olla objektiivisia ja tarvehakuisia. Mittareilla on suuri vaikutus johdon ohjausjärjestelmissä, joten on tärkeää valita oikeanlaisia mittareita. Mittareiden tulee olla tarkoituksenmukaisia, jotta ne antavat oikean kuvan organisaation visiosta ja luovat pohjan tehokkaalle toiminnalle. Ohjausjärjestelmiä muodostettaessa tulisi huomioida, että määrälliset ja laadulliset mittarit ovat yhtä tärkeässä roolissa johdon ohjauksessa. (Drucker, 1964, 288-294.)

Strategian ohjaukseen (*strategic control*) liittyy usein johdon ohjausjärjestelmien käyttö. Ohjatakseen strategian toteutumista tulee johdon pohtia, onko yrityksen strategia sopiva ja miten sitä tulisi muokata, jotta se toimisi paremmin. (Merchant & Van der Stede, 2012, 8.) Kontrollit voidaan jakaa kahteen tyyppiin: muodollisiin (*formal*) ja vapaamuotoisiin (*informal*) kontrolleihin. Muodollisilla kontrolleilla tarkoitetaan laajamittaisia sääntöjä, menettelytapoja ja ohjeita. Vapaamuotoisemmat kontrollit sisältävät sosiaalisia ja sopeuttavia mekanismeja. Muodolliset kontrollit ovat usein ylemmän johdon määrittelemiä, kun taas vapaamuotoisemmat kontrollit muodostuvat henkilökohtaisen kommunikaation ja tapaamisten avulla, enemmän vastavuoroisena kanssakäymisenä. (Richards & Hu, 2003, 71.)



Gooldin (1991) mukaan muodollinen strateginen ohjausjärjestelmä monikansallisessa yrityksessä, jossa päätöksenteko on hajautettu, sisältää tyypillisesti useita eri tasoja.

1. *Vuosittainen strategian tarkastelu tytäryhtiöille*, jossa tarkastellaan pitkän ajan tavoitteita ja siinä käytetään usein ei-taloudellisia mittareita kilpailuasemasta täydentämässä taloudellisia mittareita. Käytettäviä mittareita voivat olla mm. markkinaosuus, asiakastyytyväisyyden taso tai tuotteiden laatutaso.
2. *Toimintasuunnitelma* sisältää usein ei-taloudellisia mittareita tulevalle tilikaudelle taloudellisen budjetin rinnalle tukemaan strategisia tavoitteita.
3. *Muodollinen seuranta strategisille tuloksille*, jossa tarkastellaan ovatko strategioiden taustalla olevat kriittiset oletukset vielä sopivia, eteneekö strategia odotetulla tavalla ja ovatko pitkän ajan tavoitteet saavutettavissa.
4. *Henkilökohtaiset palkitsemisjärjestelmät*, jossa täsmälliset strategiset tavoitteet on yhdistetty johdon bonuksiin. Osa yrityksistä kuitenkin välttää suoraa yhteyttä näiden välillä ja soveltaa palkitsemisjärjestelmään enemmän epäsuoria ja joustavia yhteyksiä tytäryhtiön onnistumisessa. (Goold, 1991, 71.)

Ylimmän johdon tulisi huomioida se, että ohjausjärjestelmää ei välttämättä ymmärretä tai hyväksytä muissa maissa samalla tavalla johtuen heidän kulttuurisista taustoista tai erilaisista käytännöistä liiketoiminnassa (Sageder & Feldbauer-Durstmüller, 2018). Merchant (1994) mukaan kansainvälisten yritysten johdon ohjausjärjestelmissä esiintyy haasteita etäisyyksien, eri kielten ja aikaerojen vuoksi, mutta nykYTEknologia mahdollistaa helpomman ja nopeamman kommunikoinnin eri maissa sijaitsevien yritysten välillä. Kirjallisuuden pohjalta on havaittavissa ajatusmalli, jossa kansainvälistyneet yritykset pakottavat tytäryhtiöt ottamaan käyttöön standardoidut laskentakäytännöt, jotta maailmanlaajuisesti hajautettuja toimintoja pystytään koordinoimaan parhaalla mahdollisella tavalla. (Cruz, Scapens & Major, 2011, 412.)

Johdon ohjausjärjestelmän tarkoitus kansainvälisessä yrityksessä on varmistaa, että yrityksen strategiat ovat toteutettu onnistuneesti kaikissa tulosityksiköissä. Mikäli yritysjohto ottaa käyttöön vääränlaisen ohjausjärjestelmän, tavoiteltuja strategisia etuja ei välttämättä saavuteta. Tämä on usein seuraus väärin elementteihin keskittymisestä. (Gomes, 2011,

369.) Merchantin ja Van der Stede (2012) mukaan mittarit tulee muodostaa vastaamaan yrityksen strategisia tavoitteita, jotka parantavat kilpailukykyä ja johtavat ensiluokkaiseen suorituskyykyyn. Gomesin (2011) mukaan yritysten tulisi muodostaa organisaatioon ja kontekstiin paremmin sopiva ohjausjärjestelmä, yleisesti käytettyjen taloudellisten mittareiden sijaan, erilaisten sidosryhmien tarpeisiin sopivasti. Ohjausjärjestelmää muodostettaessa tulee huomioida, että ohjausjärjestelmä on jatkuvasti yrityksen ulkoisen toimintaympäristön ja yrityksen ominaisuuksien vaikutuksen alaisena (Williams & van Triest, 2009, 156). Jotta ohjausjärjestelmä toimisi hyvin, tulisi selkeästi määritellä kriteerit hyvälle suorituskyyvylle ja seurata strategian toteutumista. Epäselkeät kriteerit usein heikentävät johdon motivaatiota sekä suhdetta ylimmän johdon ja tytäryhtiön johdon välillä. (Goold, 1991, 70.) Taloudelliset mittarit luovat sopivat kannustimet johdolle, jolla on suurempi määräysvalta. Ei-taloudelliset mittarit puolestaan vastaavat enemmän riippuvuussuhteisiin emoyhtiön ja tytäryhtiön välillä. (Bouwens & Van Lent, 2007, 667.)

Yhdenmukaisuuden sanotaan olevan avain globalisaatioon. Tämän käsityksen perusteella maailma ja kansainvälistyneiden yritysten järjestelmät tulisi muuttaa yhtä standardoidummiksi, jotta tytäryhtiöiden toimintoja pystytään koordinoimaan ja seuraamaan tarkemmin. (Cruz ym., 2011, 417.) Kuitenkin Dossin ja Patellin (2010) tutkimus osoittaa, että tytäryhtiön autonomia voi viitata vuorovaikutteiseen johdon ohjausjärjestelmän käyttöön pääkonttorin kanssa. Tämä johtaa positiivisiin taloudellisiin tuloksiin. Muodollinen ohjausjärjestelmä saattaa kuitenkin aiheuttaa joustamattomuutta ja virheellisesti ohjattuna ajaa ulkomaisen johdon kohti vääriä tavoitteita. Ohjausjärjestelmä voidaan nähdä myös liian byrokraattisena ja suurena kustannuseränä liiketoiminnassa. (Goold, 1991, 75.)

Richards (2000) on tutkinut Yhdysvaltalaisia monikansallisia yrityksiä, joilla on tytäryhtiöitä Englannissa, Thaimaassa, Malesiassa ja Singaporessa. Tutkimuksessa on havaittavissa eroja eri maissa sijaitsevien tytäryhtiöiden ohjauksen määrässä. Paikallisesti Englannissa toimivien tytäryrityksien autonomian taso on huomattavasti korkeampi verrattuna vastaaviin Kaakkois-Aasiassa. Tytäryhtiöitä, joissa toimii ulkomaalainen johto, ohjataan tyypillisesti enemmän. Korkean ohjauksen alaisuudessa toimivat tytäryritykset ovat usein tyytymättömiä pääkonttorin ja ylimmän johdon toimintaan. Lisäksi heidän suorituskyyvyn arviot ovat matalampia. Kulttuurisesti erilaisissa maissa käytetään huomattavasti laajemmin taloudellisia mittareita suorituskyyvyn arvioinnissa. (Richards, 2000, 105-120.)

Cruz, Scapens ja Majorin (2011) tutkimuksessa käsiteltiin johdon ohjausjärjestelmän suunnittelua ja sen toteuttamista kansainvälisen hotelliketjun tytäryhtiössä. Kansainvälistä johdon ohjausjärjestelmää ei jäljitelty täysin tytäryhtiössä vaan se muokattiin toimivaksi paikallisella tasolla. Yhdenmukaiset strategiset tavoitteet ja johdon ohjausjärjestelmän pyrkimykset tulee saada toimimaan myös kansallisella tasolla. Yksityiskohdat ja erot johdon ohjausjärjestelmässä eivät ole toimintaa heikentävä tekijä, vaan mahdollistavat tytäryhtiön johdon paremman seurannan niin, että huomio kiinnittyy olennaisiin asioihin. (Cruz ym., 2011, 412-427.)

Johdon ohjausjärjestelmän kehittämisessä esiintyy haasteita, koska järjestelmän tulisi voida reagoida strategisten suunnitelmien nopeisiin muutoksiin ja budjettien uudistumiseen. Erittäin harvat yritykset toimivat jatkuvasti vakaassa toimintaympäristössä. Toimintaympäristössä tapahtuvat muutokset haastavat johdonohjausjärjestelmän kehittämistä. Toiset liiketoimintaosa-alueet saattavat toimia hyvinkin vakaassa ympäristössä, mutta puolestaan toiset osa-alueet vaativat nopeaa reagoitua epävakaisissa tilanteissa. Jotta johdonohjausjärjestelmää voidaan kehittää jatkuvasti, vaatii se taustalleen laajan ja joustavan viitekehyksen. Tämän viitekehyksen tulee olla tarpeeksi monipuolinen, jotta se ottaa huomioon erilaiset strategiset näkökulmat, joita yritys tarkoituksenmukaisesti tavoittelee. (Nixon, 2006, 105-120.)

Johdon ohjausjärjestelmät ovat muodollisia toimintatapoja, joita käytetään hyväksi yrityksen toimintatapojen ylläpitämisessä tai muuttamisessa (Simons, 1994). Ohjausjärjestelmä tulisi muodostaa vastaamaan yrityksen strategisia tavoitteita, jotka parantavat yrityksen kilpailukykyä (Merchantin ja Van der Stede, 2014). Lisäksi ohjausjärjestelmän tulisi reagoida nopeasti muuttuvan toimintaympäristön haasteisiin sekä strategisten suunnitelmien muutoksiin (Nixon, 2006). Liian tiukka ohjaus saattaa kuitenkin vaikuttaa negatiivisesti emoyhtiön ja tytäryhtiön väliseen suhteeseen sekä suorituskykyyn (Richards, 2000). Seuraavassa alakappaleessa perehdytään tarkemmin suorituskyvyn mittaamiseen.



## 2.2.2 Suorituskyvyn mittaaminen

Tämä kappale määrittelee aluksi suorituskyvyn ja suorituskyvyn mittaamisen käsitteet. Sen jälkeen avataan suorituskyvyn mittareiden jakautumista talouden ohjaukseen, operatiivisiin tunnuslukuihin ja johdon käyttäytymiseen. Lisäksi tarkastellaan merkittävimpiä tulosjohtamisen malleja Balanced Scorecardia, The Tableau de Bordia ja strateginen mittauksen ja raportoinnin pyramiditekniikkaa (SMART). Tämän jälkeen käsitellään aiempia tutkimuksia suorituskyvyn mittaamisesta, erityisesti kansainvälistyneissä yrityksissä ja niiden tytäryhtiöissä.

”Suorituskyky voidaan määritellä yrityksen kyvyksi saada aikaan tuotoksia asetetuilla ulottuvuuksilla suhteessa asetettuihin tavoitteisiin” (Laitinen, 2003, 366). Charles ja Kumar (2014) määrittelevät suorituskyvyn mittaamisen prosessiksi, jossa mitataan aiempien toimintojen tehokkuutta ja taloudellisuutta. Suorituskyvyn mittaaminen ja hallinta on yksi yritysjohtamisen merkittävimmistä tehtävistä jokaisessa organisaatiossa. Tulosjohtaminen (*performance management*) on laaja lähestymistapa yrityksen liiketoimintojen suunnitteluun, mittaamiseen ja hallintaan. Suorituskyvyn mittaaminen ei keskity ainoastaan yksittäisiin henkilöihin vaan tiimeihin, ohjelmiin, prosesseihin ja yritykseen kokonaisuudessaan. (Charles & Kumar, 2014, 3-4.) Tässä tutkielmassa keskitytään kuitenkin erityisesti johdon suorituskyvyn mittaamiseen.

Tutkielmassa suorituskyvyn arviointiin käytettävät mittarit jaetaan talouden ohjaukseen, operatiivisiin tunnuslukuihin ja johdon käyttäytymiseen. Tämä jaottelu pohjautuu aiempiin tutkimuksiin, joissa ohjaus jaetaan tuottomittareihin (*output*) ja käyttäytymiseen (*behavioural*) liittyviin mittareihin (Ouchi, 1979). Tämän jaottelun synonyymeina voidaan käyttää myös tulostuloksia (*results*) ja toiminnan vastuuttamiseen (*action accountability*) liittyviä mittareita (Merchant & Van der Stede, 2012). Johdon suorituskykyä voidaan siis arvioida kahdesta eri näkökulmasta, joista tulostulokset jakautuvat talouden ohjaukseen ja operatiivisiin tunnuslukuihin. Taloudellisia suorituskyvyn mittareita ovat esimerkiksi tulos, sijoitetun pääoman tuotto-% tai liikevoitto. (Simons, 1994, 169-189.) Taloudellisia mittareita voidaan kuvata myös indikaattoreiksi, jotka kuvastavat yrityksen taloudellisten tavoitteiden täyttymistä (Ramsey & Bernardo, 2013, 12). Operatiivisia tunnuslukuja puolestaan ovat mm. markkinaosuus, tuotannon laajuus ja laatu (Simons, 1994, 169-189). Operatiiviset tunnusluvut ovat ei-taloudellisia mittareita, joilla saattaa olla vaikutusta yrityksen suorituskykyyn. Niihin vaikuttavat sekä sisäisten prosessit että ulkoiset markkinat. (Ramsey & Bernardo, 2013, 12.) Johdon käyttäytymiseen

sovellettavia mittareita ovat budjettien saavuttaminen, tuotannon standardisointi, ohjeiden ja sääntöjen noudattaminen (Simons, 1994, 169-189). Ei-taloudellisia mittareita voidaan käyttää relatiivisen suorituskyvyn mittaamisen apuna, koska ne tuottavat tietoa merkittävistä kilpailukyvyn ajureista mm. tuottavuudesta, työntekijöiden tyytyväisyydestä ja asiakkaiden vaihtuvuudesta. Kirjanpitosäännökset ja arvostustavat eivät vaikuta ei-taloudellisten mittareiden tuottamaan informaatioon. (Dossi & Patelli, 2010, 513.)

Suorituskyvyn arviointiin käytettävät mallit ja mittarit ovat kehittyneet vuosikymmenien kuluessa. Watts ja McNair-Conolly (2012) ovat koonneet merkittävämpiä tulosjohtamisen malleja aiemmilta vuosikymmeniltä:

### *1. The Balanced Scorecard*

Balanced Scorecard eli tasapainotettu tuloskortti on tulosjohtamisen malli, jossa organisaation strategia muutetaan selkeiksi mitattaviksi tavoitteiksi ja aloitteiksi, joita ohjaavat seuraavat näkökulmat: talous, asiakas, sisäiset prosessit sekä kasvu ja oppiminen. Malli pohjautuu siihen, että yksittäinen suorituksen indikaattori ei pysty kuvaamaan yrityksen moninaista suorituskkyä. Malli korostaa ei-taloudellisia tavoitteita, joihin yrityksen tulee yltää saavuttaakseen taloudelliset tavoitteet. Kaplan ja Norton (1996) kehittivät mallia vastaamaan strategian toteutumisen ohjaus tarpeita, jolloin prosessi muutettiin hypoteeseiksi strategian toteutumisen syy-seuraus suhteista. Strateginen Balanced Scorecard ei ole vain strateginen suorituskkyvyn mittari vaan se toimii myös johdon ohjausjärjestelmänä. (Kaplan & Norton, 1992, 1996.) Se mahdollistaa strategiselle johdolle tärkeiden mittareiden tarkkailun suurena kokonaisuutena. Parannuksien tekeminen joissakin tekijöissä vaatii usein uhrauksia muissa tekijöissä. (Laitinen, 2003, 376.)

### *2. The Tableau de Bord*

Tableau de Bord on tulosjohtamisen malli, joka keskittyy sekä taloudellisiin että ei-taloudellisiin indikaattoreihin, joten se on ajatusmalliltaan hyvin Balanced Scorecardin kaltainen. Malli perustuu siihen, että jokaisella yksiköllä, osastolla ja johdolla on omat missiot ja tavoitteet. Tableau de Bord muuttaa yksiköiden visiot ja missiot tavoitteiksi, joiden pohjalta tunnistetaan liiketoiminnan tärkeimmät



menetystekijät. Missioiden ja tavoitteiden perusteella laaditaan numeeriset suorituskyvyn mittarit. (Epstein & Manzoni, 1997, 28-36.)

### *3. Strategic measurement and reporting technique (SMART) pyramid*

Strateginen mittauksen ja raportoinnin pyramiditekniikka (SMART) on alun perin Lynch ja Cross (1991) eteenpäin kehittänyt mittaristo, joka vastasi kysyntään, jossa menetelmään oli tarkoitus sisällyttää ulkoisia ja sisäisiä suorituskyvyn tekijöitä. Tekniikassa suorituskyvyn mittareita jalkautetaan kaikille organisaation osastoille ja tasoille. Näin pystytään seuraamaan, toteutuuko yritysstrategia sekä sisäiset ja ulkoiset liiketoimintatavoitteet kaikilla organisaation tasoilla. Suorituskypyramididi alkaa yrityksen vision määrittelystä, josta muokataan liiketoimintayksiköiden tavoitteet, jotka saavuttamalla yrityksen visio toteutuu. Se sisältää kaksi laajempaa dimensiota: ulkoinen tehollisuus, jolla tarkoitetaan kykyä tyydyttää asiakkaiden tarpeet ja sisäinen tehokkuus, jolla tarkoitetaan kykyä toimia tehokkaasti. Mittarit yhdistävät toiminnot strategisiin tavoitteisiin, joten kaikilla yrityksen osastoilla on mahdollista havaita, miten he voivat vaikuttaa tavoitteiden toteutumiseen. Järjestelmässä verrataan kaikkia toimintoja suhteessa asiakkaan vaatimuksiin. (Laitinen, 2003, 385-388.)

Strategian onnistumisen mittaamiseen tarvitaan sekä taloudellisia että ei-taloudellisia mittareita. Ei-taloudelliset mittarit ovat merkityksellisiä varman taloudellisen tilan tavoittelussa sekä kilpailukyvyn parantamisessa. Pelkkien taloudellisten mittareiden avulla ei pystytä kiinnittämään tarpeeksi huomiota pitkäaikaistisiin tavoitteisiin ja suunnitelmiin. Ne eivät myöskään anna tarpeeksi tietoa yrityksen kehityksestä kilpailijoihin nähden. (Goold, 1991, 70.) Bouwens ja Van Lent (2012) mukaan suorituskyvyn mittarit kannustavat johtoa toimimaan yrityksen tavoitteiden mukaisesti sekä edistävät yrityksen sisäistä yhteistyötä.

Onnistuneesti toteutetun johdon ohjausjärjestelmän tulisi sisältää tarkasti valittuja täsmällisiä ja selkeitä strategisen suorituskyvyn mittareita. Valmistellessa näitä mittareita tulisi ylimmän johdon tarkastella liiketoiminnan pitkän aikavälin kilpailuetua ja tavoitteita kuitenkin niin, että mittarit korostavat myös tulevan vuoden tavoitteita. Ylimmän johdon tulisi määritellä avaintavoitteet, koska liian monta tavoitetta kerralla, vaikuttaa motivaatioon heikentävästi. (Goold, 1991, 77.)

Yksi merkittävimmistä haasteista suorituskyvyn mittareiden määrittämisessä on se, että suunnitellaanko ne vastaamaan strategiaa kokoavasti yksiköiden johdon avulla (*bottom-up*) vai ylimmän johdon osoittamana (*top-down*). Strategian suunnittelun tulisi olla lähötoisin ylimmältä johdolta, mutta siihen liittyvien suorituskyvyn mittareiden tulisi tulla alemmilla organisaatiotasoilta. Kun yksilöt saavat määrittää omat tavoitteensa, he eivät keskity ainoastaan nykyhetken voimavaroihin vaan myös tulevaisuuden suunnitelmiin. Osallistuminen tavoitteiden määrittämisprosessiin lisää myös motivaatiota ymmärtää tavoitteet paremmin. (Watts & McNair-Conolly, 2012, 238.)

Mikäli ulkomaisen johdon osuus tytäryhtiön tai koko yhtiön taloudellisesta tuloksesta voidaan arvioida tarpeeksi tarkasti ja objektiivisesti, ylin johto painottaa suorituskyvyn arvioinnissa taloudellisia mittareita kuten esimerkiksi sijoitetun pääoman tuottoa (*return on investment, ROI*) tai kokonaispääoman tuottoa (*return on assets, ROA*). Toisin sanoen, ylin johto pitää taloudellisia mittareita tärkeinä ja arvioivat niiden perusteella onko ulkomainen johto onnistunut vai epäonnistunut. Taloudellisten mittareiden takia taloudellisiin raportteihin kiinnitetään enemmän huomiota ja ylin johto pystyy sopimaan tapaamisia näiden tavoitteiden pohjalta. Mikäli ulkomaisen johdon taloudellista tulosta ei pystytä arvioimaan tarpeeksi tarkasti ja objektiivisesti, painottaa ylin johto operatiivisia tunnuslukuja ja johdon käyttäytymisen mittareita. (Simons, 1994, 169-189.) Johdolle asetetut tavoitteet vaihtelevat yrityksen sisällä ja välillä, joten tästä johtuen myös käytännöt vaihtelevat. Ei-taloudellisten mittareiden lisääminen laajentaa ohjausta ja sen avulla voidaan välttää lyhytnäköinen mittaaminen (Dossi & Patelli, 2010, 515).

Kihnin (1996) tutkimus käsittelee kansainvälistyneiden suomalaisten yritysten ohjausinformaation käyttöä ja tutkimusaineisto koostui 103 johtajalta postikyselyn kautta saadusta aineistosta. Kansainvälistyneissä yrityksissä ylin johto soveltaa monipuolisesti eri ohjausinformaatiotyyppisiä, jotka on tutkimuksessa jaoteltu kolmeen: talouden ohjaukseen, operatiivisiin tunnuslukuihin ja johdon käyttäytymiseen. Tämä jaottelu pohjautuu aiempiin tutkimuksiin, joissa ohjaus jaetaan tuottomittareihin (*output*) ja käyttäytymiseen (*behavioural*) liittyviin mittareihin (Ouchi, 1979). Tämän jaottelun synonyymeina voidaan käyttää myös tulostittareita (*results*) ja toiminnan vastuuttamiseen (*action accountability*) liittyviä mittareita (Merchant & Van der Stede, 2012). Johdon suorituskyyä voidaan siis arvioida kahdesta eri näkökulmasta, joista tulostittarit jakautuvat talouden ohjaukseen ja operatiivisiin tunnuslukuihin. Kihnin (1996) tutkimuksessa monikansallisten

yritysten johdon suorituskyvyn arvioinnissa käyttäytymismittareilla tarkoitetaan mm. noudattaako johto sääntöjä ja standardeja, saavutetaanko kustannusbudjetteja ja tuotantostandardeja sekä esittääkö johto oma-aloitteisesti kustannusleikkausohjelmia. Arvioitaessa ulkomaisen johdon suorituskykyä painotetaan operatiivista tuotosinformaatiota ja johdon käyttäytymisinformaatiota. Ylin johto pitää kaikkia näitä tekijöitä merkittävinä, sillä niistä muodostuu käsitys liiketoimintayksikön menestymisestä tai epäonnistumisista ja niitä käytetään hyväksi suorituksen arvioinnissa. Tulokset painottavat eniten talouden ohjauksen merkitystä, mikä on havaittu myös aiemmin suomalaisissa tutkimuksissa tärkeimmäksi informaation lähteeksi. (Kihn, 1996, 28-30.)

Kihnin (2001) tutkimus selittää yritysten monikansallisen strategian asteen, päätöksenteon hajauttamisen asteen sekä taloudellisten, operatiivisten ja käyttäytymismittareiden painottamisen välisiä yhteyksiä suomalaisissa kansainvälistyneissä yrityksissä. Tutkimus osoittaa, että suomalaiset yritykset painottavat taloudellisia mittareita (esim. pääoman tuottoaste, return-on-investment, ROI, jäännöskate, residual income, RI) sekä subjektiivista informaatiota. Subjektiivisen informaation heikkous on se, että se ohjaa johtajia tekemään muita kuin taloudellisia päätöksiä. Suomalaiset kansainvälistyneet yritykset eivät toteuta pelkästään monikansallista tai globaalia strategiaa. Päätöksenteon hajauttamisessa on tutkimuksen perusteella vaihtelua, mutta yritykset ovat kuitenkin hajauttaneet osan merkittävästä päätöksenteosta ulkomaisille tytäryhtiöiden johtajille. (Kihn, 2001, 49.)

Kihn (2001) osoittaa tutkimuksessaan, että suomalaisista kansainvälistyneistä yrityksistä yksikään ei ole täysin riippuvainen taloudellisista tai ei-taloudellisista mittareista. Tutkimuksen perusteella voidaan kuitenkin todeta, että taloudelliset mittarit ovat merkittävämpiä toisissa yrityksissä, kun taas toiset yritykset painottavat ei-taloudellisia mittareita. Ylin johto pitää taloudellisia mittareita tärkeimpänä. Tätä seuraavat operatiivisia tunnusluvut ja johdon käyttäytymismittarit. Suomalaisten kansainvälistyneiden yritysten välillä ei kuitenkaan ole havaittavissa suuria eroja ja tutkimuksessa käytetty viiden pisteen mitausasteikolla ei pysty havaitsemaan vaihtelua tarkemmin. (Kihn, 2001, 49.)

Abernethy, Bouwens ja van Lent (2004) mukaan suorituskyvyn mittariston käyttö kasvaa, kun yrityksen päätöksenteko on hajautetumpaa. Kun tytäryhtiöiden riippuvuus toisistaan heikkenee, niin suorituskyvyn arviointiin käytettävän ohjausjärjestelmän käyttö vähenee. Tutkimuksen otos koostuu 78:sta satunnaisesti Amsterdamin pörssiin listautuneesta



yrityksestä. Tutkimus osoittaa myös, että päätöksenteon hajauttamisella ja informaation epäsymmetrialla on positiivinen yhteys. (Abernethy, Bouwens & van Lent, 2004, 556-560)

Chung, Gibbons ja Schoch (2006) ovat tutkineet, millaisia mittareita emoyhtiöt käyttävät tytäryhtiönsä suorituskyvyn mittaamiseen. Tutkimuksen aineisto on kerätty monikansallisista yrityksistä Australiasta, Irlannista ja Singaporesta. Tutkimuksessa johdon ohjausjärjestelmänä on käytetty Balanced Scorecardia, jossa suorituskyvyn mittarit on jaettu neljään osaan: talous, asiakas, sisäiset prosessit sekä oppiminen ja kasvu. Tutkimus tukee aiempia tuloksia siinä, että monikansalliset yritykset painottavat tytäryhtiöiden suorituskyvyn arvioinnissa taloudellisia mittareita enemmän, verrattuna muihin suorituskyvyn mittareihin. Taloudellisia mittareita seurasivat asiakas, sisäiset prosessit ja viimeisenä oppiminen ja kasvu. Eri maiden tuloksissa oli kuitenkin havaittavissa eroavaisuuksia. Suorituskyvyn mittaaminen on aina ollut suuri haaste yrityksissä, mutta tytäryhtiöiden suorituskyvyn mittaaminen tekee siitä entistä monimutkaisempaa. Ylin johto tekee päätöksiä ja asettaa rajoitteita maksimoidakseen tehokkuuden ja kansainvälisen tuloksen. Yhtenä suuntauksena nähdään tytäryhtiön johdon suorituskyvyn arviointi, joka vähentää paikallisten taloudellisten mittareiden painotusta ja kasvattaa muiden suorituskyvyn mittareiden merkitystä, esimerkiksi vaikuttaako tytäryhtiön toiminta positiivisesti paikallisen ja monikansallisen strategian toteutumiseen. (Chung ym. , 2006, 155-165.)

Dossin ja Patellin (2010) tutkimus selittää, että ei-taloudelliset suorituskyvyn mittarit viittaavat tasapuolisesti tasapainotetun tulokortin asiakas, sisäisien prosessien sekä oppimisen ja kasvun näkökulmiin. Ei-taloudellisten mittareiden käyttö on positiivisesti yhteydessä vuorovaikutteiseen suorituskyvyn arviointiin, tytäryhtiön kokoon, emoyhtiön kansallisuuteen ja tytäryhtiön osallistamiseen suorituskyvyn mittariston suunnittelussa. Tutkimuksessa aineisto koostuu italialaisista tytäryhtiöistä kerätystä kyselytutkimuksesta sekä 13 vastaanottajan haastattelusta. Ei-taloudellisten mittareiden käyttö parantaa strategian yhtenäisyyttä kansainvälisissä yrityksissä, tukemalla oppimista ja yhteydenpitoa emoyhtiön ja tytäryhtiön välisessä suhteessa. (Dossi & Patelli, 2010, 498.)

Indjejikian ja Matêjka (2012) tutkivat yritysten taipumusta hyödyntää taloudellisia mittareita yksiköiden johdon suorituskyvyn arvioinnissa. Tutkimus selittää eroja päätöksenteon hajauttamisen osalta koskien operatiivisia toimenpiteitä ja kirjanpitoa. Tutkimus osoittaa, että yritykset painottavat vähemmän taloudellisia mittareita johdon



suorituskyvyn arvioinnissa silloin, kun johdolla on suurempi vaikutus yrityksen kirjanpitojärjestelmään. Painotus kohdistuu enemmän ei-taloudellisiin mittareihin sekä subjektiiviseen arviointiin. Kirjanpidon hajauttamisella oli positiivinen vaikutus operatiivisten toimintojen hajauttamiseen. Tutkimuksessa ei kuitenkaan havaittu merkittävää yhteyttä operatiivisten toimintojen hajauttamisella ja taloudellisten mittareiden välillä. Taloudellisten yksiköiden johtoa, jossa päätöksenteko on hajautettu, arvioidaan harvemmin subjektiivisesti. (Indjejikian & Matějka, 2012, 269-280.)

Suorituskyvyn mittaristossa käytettävät ei-taloudelliset mittarit lisäävät oppimista emoyhtiön ja tytäryhtiön välisessä suhteessa erityisesti jakamalla suorituskykyyn liittyvää informaatiota. Ei-taloudelliset mittarit tukevat vuorovaikutteista ja keskustelevaa suhdetta konsernin yhtiöiden välillä. Ei-taloudelliset mittarit liittyvät usein operatiiviseen toimintaan mm. asiakaspalvelun, varastonhallinnan ja henkilöstön koulutuksen kautta. Niiden tuottama informaatio on syvällisempää verrattuna taloudellisiin mittareihin. Niistä saatua informaatiota käytetään liiketoiminnassa myös suorituskyvyn arvioinnin ulkopuolella mm. markkina-analyyseissä, tuotannon suunnittelussa ja uraohjauksessa. Ei-taloudelliset mittarit kiinnittävät huomiota johdossa ja niiden pohjalta saadaan luotua monipuolista keskustelua ja analyysia organisaation suorituskyvystä. (Dossi & Patelli, 2010, 517.)

Kansainvälisen johtamisen kehittyminen on nostanut esiin uusia haasteita suorituskyvyn mittausjärjestelmissä. Perinteisesti emoyhtiön ja tytäryhtiön välistä suhdetta on kuvattu agenttiteorian kautta. Sen mukaan emoyhtiö ohjaa tytäryhtiön toimintaa valvonnan ja kannusteiden avulla. Tästä ajatuksesta poiketen emoyhtiö voi kuitenkin ohjata toimintaa parhaalla mahdollisella tavalla johtamalla organisaation välisiä suhteita. Näiden suhteiden ominaisuudet vaikuttavat suorituskyvynmittariston muotoon. Kansainvälistymisstrategioiden kehittyessä ulkomaisten tytäryhtiöiden suorituskyvyn mittarit tulisi räätälöidä vastaamaan tytäryhtiön osuutta koko organisaation strategiassa. (Dossi & Patelli, 2010, 501.)

Kansainvälisen kirjallisuuden perusteella voidaan olettaa, että koko monikansallisen yrityksen suorituskyky eroaa tytäryhtiön suorituskyvystä. Tämä johtuu pääosin siitä, että koko organisaation strategia saattaa poiketa yksittäisen tytäryhtiön strategiasta. (Ramsey & Bernardo, 2013, 11.) Lisäksi monikansallisten yritysten joukossa on tytäryhtiöitä, joilla ei ole varsinaisia ulkoisia asiakkaita, vaan ne tuottavat palveluita tai tuotteita ainoastaan

emoyhtiön käyttöä varten. Näissä tapauksissa on haasteellista määrittää suorituskyvyn tekijöitä, joiden perusteella tytäryhtiötä verrattaisiin muihin yrityksiin. (Talpová & Scalera, 2015, 63.)

Suorituskyvyn mittarit voidaan jakaa talouden ohjaukseen, operatiivisiin tunnuslukuihin ja johdon käyttäytymiseen (Ouchi, 1979), joiden avulla pyritään mittaamaan aiempien toimintojen tehokkuutta ja taloudellisuutta (Charles ja Kumar, 2014). Yksi suurimmista haasteista suorituskyvyn mittareiden määrittelyssä on se, että tuleeko ne suoraan ylimmältä johdolta annettuna vai pääseekö tytäryhtiön johto osalliseksi tähän prosessiin. Osallistuminen tähän prosessiin lisää usein motivaatiota ja strategisten tavoitteiden ymmärrystä. (Watts & McNair-Conolly, 2012.) Tytäryhtiöiden suorituskyvyn arviointia tarkastellessa tutkijat ovat osoittaneet, että suorituskyvyn arvioinnissa painotetaan taloudellisia mittareita (Chung, Gibbons & Schoch, 2006; Dossi & Patelli, 2010), mutta niitä täydennetään usein ei-taloudellisilla mittareilla (Kihn, 1996, 2001). Seuraavassa alakappaleessa käsitellään päätöksenteon hajauttamista.

### 2.2.3 Päätöksenteon hajauttaminen

Päätöksenteon hajauttamisella (*decentralization*) tarkoitetaan ensisijaisen vastuun siirtämistä strategiasta ja tavoiteltavista tuloksista itsenäisten tytäryhtiöiden tai tulosyksiköiden ulkomaiselle johdolle (Goold, 1991, 69). Päätöksenteon hajauttamisen ymmärtämiseksi Young ja Tavares (2004) ovat eritelleet päätöksenteon hajauttamisen ja autonomian käsitteet. Päätöksenteon hajauttamisella tarkoitetaan ylimmän johdon ulkomaiselle johdolle delegoimaa määräysvaltaa päätöksenteosta. Autonomiassa on kyse joko delegoidusta määräysvallasta tai tytäryhtiön itse kehittämästä määräysvallasta. (Young & Tavares, 2004, 228.)

Määräysvallan hajauttaminen voidaan jakaa kahteen eri kategoriaan: operatiivisen ja kirjanpidollisen päätöksenteon hajauttamiseen. Operatiivisessa päätöksenteon hajauttamisella (*operational decentralization*) tarkoitetaan tilannetta, jossa tytäryhtiö on vastuussa markkinoinnista, tuotannosta ja muista operatiivisista päätöksistä. Kirjanpidollisella päätöksenteon hajauttamisella (*accounting decentralization*) puolestaan tarkoitetaan valtaa vaikuttaa sisäisiin laskentajärjestelmiin tai mahdollisuuteen tehdä valintoja, jotka vaikuttavat paikallisen liiketoiminnan taloudelliseen tulokseen. (Indjejikian & Matějka, 2012, 262.)

Strategiat pyritään laatimaan niin, että ne pohjautuvat tarkkaan tietoon tietyn liiketoiminta-alueen markkinoilta siten, että tulosityksiköiden johto pääsee olemaan tiiviimpänä osana strategian valmistelua ja toteutusta (Goold, 1991, 69). Päätöksenteon hajauttamista on tutkittu erityisesti 1980- ja 1990-luvuilla. Sen jälkeen kansainvälisessä liiketoimintaympäristössä on tapahtunut monia muutoksia, jotka muodostavat uusia haasteita ja mahdollisuuksia. Kihnin (2001) mukaan suomalaiset kansainvälistyneet yritykset ovat hajauttaneet päätöksentekoaan ulkomaiselle johdolle tietyissä merkittävissä päätöksissä.

Gooldin (1991) mukaan päätöksenteon hajauttaminen toimii ainoastaan, mikäli seuraavat ehdot täyttyvät:

1. Tulosityksikön tai tytäryhtiön johdon tulee pystyä määrittelemään, milloin liiketoiminta toimii strategian mukaisesti. Mikäli näin ei tapahdu, päätöksenteon hajauttaminen aiheuttaa ainoastaan vastuun laiminlyöntiä.
2. Yritysjohdon tulee määrittää, miten tulosityksikön tai tytäryhtiön suorituskykyä mitataan. Päätöksenteon hajauttaminen ei toimi odotetulla tavalla, ellei tulosityksikön tai tytäryhtiön johdolla ole määriteltynä, mitä heiltä odotetaan.

Young ja Travers (2004) ovat tehneet laajan katsauksen monikansallisten yritysten autonomiasta, jossa he jaottelivat päätöksenteon hajauttamiseen vaikuttavia tekijöitä. Päätöksenteon hajauttamiseen vaikuttavat emoyhtiön ominaisuudet (esim. yrityskulttuuri ja johtamistapa), tytäryhtiön ominaisuudet (esim. ikä, koko ja toimintojen laajuus), monikansallinen strategia, tytäryhtiön rooli konsernissa sekä sulautuminen ulkoisiin liiketoimintaverkostoihin. (Young & Tavares, 2004, 226-227.) Päätöksenteon hajauttamisesta voi kuitenkin seurata mm. innovatiivisia ideoita suoraan ulkomaiselta tytäryhtiöltä, uusia verkostorakenteita ja muutoksia johdon valtuuksissa (Young & Tavares, 2004, 227).

Päätöksenteon hajauttamisen ei kuitenkaan tulisi tarkoittaa sitä, että tytäryhtiö on täysin eristetty kansainvälisestä organisaatiosta. Ylimmän johdon tulisi jalkauttaa koko organisaatioon yhteiset arvot. Näin ollen jokaisen tytäryhtiön pitäisi olla tietoisia siitä, miten he ovat osa koko organisaatiota. Hajauttamiseen pitäisi suhtautua ennemminkin yhteistyönä, jossa pyritään kehittämään globaalia innovatiivista yhteistyösuhdetta emoyhtiön ja tytäryhtiön välillä. (Williams & van Triest, 2009, 164.) Vastuunjako ylimmän johdon ja ulkomaisen johdon välillä on erityisen tärkeää, jotta päätöksenteon hajauttaminen toimisi



parhaalla mahdollisella tavalla. Pyyntö tarkkojen tavoitteiden asettamisesta tulee monesti ulkomaisen johdon puolelta. (Goold, 1991, 74-75.)

Usein yhteys strategian ja hyvän suorituksen tavoitteiden välillä ei ole selkeä. Muodollinen strateginen ohjausjärjestelmä selkeyttää vastuualueita, selkeyttää sekä lisää reaalisuutta suunnitelmiin ja lisää ulkomaisen johdon motivaatiota yrityksen yhteisen strategian toteuttamiseen. (Goold, 1991, 70.) Ylin johto hajauttaa päätöksenteon usein kannustaakseen tytäryhtiöiden johtoa muodostamaan ja toteuttamaan sellaisia päätöksiä, jotka kasvattavat yrityksen arvoa. Jotta tytäryhtiön toimintaa voidaan ohjata, ylin johto usein implementoi ohjausjärjestelmän. Tällä tavoin suorituskykyä pystytään mittaamaan ja määräysvaltaa pystytään kohdentamaan paremmin. (Abernethy ym., 2004, 548.)

Chung ym. (2006) osoittivat tutkimuksessaan, että monikansallisten yritysten johdon kansalaisuuksissa saattaa olla eroavaisuuksia. Tutkimuksen perusteella Australiassa ja Singaporessa ulkomaisen tytäryhtiön johto on usein samaa kansalaisuutta kuin ylin johto, kun taas Irlannissa sijaitsevien tytäryhtiössä kansalaisuudessa ei ole yhtä suurta merkitystä. (Chung ym., 2006, 162.)

Monikansallisen yrityksen liiketoiminta ja strategian jalkauttaminen on haastavampaa kuin kansallisessa yrityksessä. Päätöksenteon ollessa hajautettuna ulkomaisille tytäryhtiöille, emoyhtiön tulee ohjata tytäryhtiön toimintaa samalla yrittäen helpottaa tytäryhtiöiden mahdollisuuksia saavuttaa strategiset tavoitteet. Tytäryhtiön erillisen hallituksen avulla emoyhtiöstä pystytään valvomaan ja ohjaamaan tytäryhtiön toimia. Tämän avulla voidaan varmistaa, että ulkomaisen johdon strategiset suunnitelmat vastaavat koko yrityksen tavoitteita. Tutkimuksen perusteella todetaan myös, että tytäryhtiön ulkomainen johto on mukana strategisissa ja koordinoivissa rooleissa, silloin kun ulkomaiset johtajat ovat samaa kansallisuutta kuin emoyhtiö. (Du, Deloof & Jorissen, 2015, 179.)

Emoyhtiön ja tytäryhtiön välillä saattaa esiintyä ongelmia, jotka vaikutta yrityksen suorituskykyyn. Ongelmia esiintyy usein merkittävästä päätöksenteon ja määräysvallan hajauttamisesta johtuen. Päätöksenteon hajauttaminen aiheuttaa epävarmuutta siitä, että toimivatko tytäryhtiöt yhteisiä tavoitteita kohti vai lisääkö hajautettu määräysvalta ei-toivottua käytöstä kohti oman edun tavoittelua. Tätä kutsutaan päämies- agenttiongelmaksi, jota tässä kontekstissa sovelletaan niin, että päämies on emoyhtiö ja agentti on tytäryhtiö. Päämies valtuuttaa ”agentin” tekemään päätöksiä epätäydellisen tai epäsymmetrisen



informaation vallitessa. Olennaista päämiehen edustamisessa on se, että päämies siirtää määräysvaltansa ja samalla luopuu agentin kontrollista. (Kostova, Nell & Hoenen, 2018, 2611-2613.) Yritykset yrittävät lieventää tätä informaation epäsymmetriaongelmaa keskittämällä paikallisen laskentajärjestelmänsä (Indjejikian & Matêjka, 2012, 262).

Kihnin (1996) mukaan useimmat suomalaiset kansainvälistyneet yritykset ovat hajauttaneet maantieteellisesti arvoa lisääviä toimintoja (esim. myynti, markkinointi), mutta silti ylin johto koordinoi näitä toimintoja keskitetysti. Useimmat yritykset tekevät strategiset päätökset (esim. investoinnit tai niiden keskeyttämiset) keskitetysti ja puolestaan vastuu operatiivisista päätöksistä on ohjattu ulkomaiselle johdolle. (Kihn, 1996, 32.)

Päätöksenteon hajauttaminen liitetään usein monikansallisiin yrityksiin. Tytäryhtiöille hajautettu määräysvalta voi parantaa emoyhtiön ja tytäryhtiöiden välistä globaalia innovatiivista yhteistyösuhdetta (Williams & van Triest, 2009, 164), mutta toisaalta lisätä epävarmuutta epätäydellisen informaation vallitessa (Kostova, Nell & Hoenen, 2018, 2611-2613). Päätöksenteon hajauttaminen lisää usein ulkomaisen johdon motivaatiota koko yrityksen strategian toteuttamiseen. Tätä varten tulee kuitenkin määritellä selkeät tavoitteet, joita ylin johto pystyy tarkkailemaan johdon ohjausjärjestelmien avulla (Goold, 1991, 70-75.)

### **2.3 Hypoteesien muodostaminen**

Edellä esitetyn kirjallisuuskatsauksen perusteella voidaan todeta, että monikansallisen strategian tasolla on vaikutusta ulkomaisen johdon suorituskyvyn arvioinnissa käytettäviin mittareihin. Monikansallisen strategian ja taloudellisten mittareiden painotuksen välillä on havaittavissa positiivinen yhteys. Monikansallisen strategian asteen epäsuoraa yhteyttä päätöksenteon hajauttamisen kautta taloudellisten mittareiden käyttöön ei kuitenkaan ole pystytty alkuperäisessä tutkimuksessa todistamaan. (Kihn, 2001, 49-50.) Seuraavissa alakappaleissa muodostetaan tutkielmassa testattavat hypoteesit aikaisemman kirjallisuuden sekä alkuperäisen tutkimuksen tulosten perusteella.

### 2.3.1 Monikansallinen strategia ja johdon suorituskyvyn arviointi

Monikansallisen strategian tavoitteena on hajauttaa päätöksenteko ylimmältä johdolta ulkomaisen johdolle, jolloin tytäryhtiön autonomia vahvistuu (Collins, 2014, 14-15). Suomalaiset kansainvälistyneet yritykset ovat hajauttaneet operatiivisia toimintoja (mm. myynti, markkinointi) koskevan päätöksenteon ulkomaiselle johdolle, mutta tekevät strategiset päätökset keskitetysti (Kihn, 1996, 32). Ulkomaisen johdon suorituskyvyn arviointia kuitenkin pidetään yhtenä merkittävänä tekijänä kansainvälisen kilpailukyvyn arvioinnissa (Kihn, 1996, 42).

Taloudellisten tunnuslukujen käyttö suorituskyvyn arvioinnissa yhdistetään usein objektiiviseen näkökulmaan. Subjektiiivista näkökulmaa käytetään operatiivisen ja kokonaisvaltaisen suorituskyvyn arvioinnissa. Objektiivisessä näkökulmassa haasteena on informaation saatavuus sekä eri kirjanpitostandardien erojen vertailukelpoisuus. (Ramsey & Bernardo, 2013, 14.)

Chung ym. (2006) mukaan kansainvälistyneet monikansallisesti toimivat yritykset painottivat tytäryhtiön suorituskyvyn arvioinnissa taloudellisia mittareita verrattuna muihin suorituskyvyn mittareihin. Samansuuntaisia tuloksia on saanut myös Kihn (2001) tutkimuksessaan, joka selittää, että suomalaiset kansainvälistyneet yritykset painottavat ulkomaisen johdon suorituskyvyn arvioinnissa taloudellisia mittareita.

Dossi ja Patelli (2010) tutkimus osoittaa, että yritykset keskittyvät suorituskyvyn mittaristossa perinteisiin taloudellisiin mittareihin, mutta näitä täydennetään usein lukuisilla ei-taloudellisilla mittareilla. Yrityksissä painotetaan harvoin ainoastaan taloudellisia- tai ei-taloudellisia mittareita. Keskimäärin ei-taloudellisten mittareiden osuus on 43%. Ei-taloudelliset mittarit jakautuvat tasaisesti sisäisten prosessien näkökulmaan, asiakasnäkökulmaan sekä oppimis- ja kasvunäkökulmaan, jotka ovat osa-alueita Balanced Scorecardissa. (Dossi & Patelli, 2010, 509)

Suomalaisten tutkimusten osalta on saatu myös vastaavia tuloksia taloudellisten mittareiden käytöstä. Virtanen (1985) tutki 50 suurinta teollisuusyritystä Suomessa ja osoitti, että taloudelliset tulokset vaikuttivat merkittävästi johdon suorituskyvyn arviointiin. Samoin Björkman ja Lindqvist (1991) osoittivat 55 kansainvälistyneen suomalaisen yrityksen

osalta, että ylin johto käyttää sekä taloudellisia että ei-taloudellisia mittareita ulkomaisten tytäryhtiöiden arvioinnissa, mutta painottavat enemmän taloudellisia mittareita.

Indjejikian ja Matêjka (2012) tutkimus osoittaa poikkeavia tuloksia muihin tutkimuksiin verrattuna. Tutkimus väittää, että ylin johto painottaa vähemmän taloudellisia mittareita, kun johdolla on vaikutusmahdollisuuksia yrityksen kirjanpitojärjestelmään. Kun taloudellisia mittareita käytetään suorituskyvyn arviointiin, tulisi arvioinnissa huomioida laajempi kansantaloudellinen näkökulma. Objektiiviseen dataan sisältyy suhdannevaihtelut, joka saattaa vaikuttaa taloudellisten mittareiden ja strategian väliseen yhteyteen. (Talpová & Scalera, 2015, 62)

Ramseyn ja Bernardon (2013) mukaan taloudellisia mittareita käytetään eniten tytäryhtiön suorituskyvyn arvioinnissa. Ne yhdistetään kuitenkin usein yhteen tai useampaan operatiiviseen tai yleistä tehokkuutta mittaavaan näkökulmaan. Tuloskeskeiset mittarit ovat merkittävä tekijä, kun tarkastellaan pidemmän aikavälin suorituskyyä. Tytäryhtiön onnistumisia tulisi tarkastella myös monikansallisen yrityksen sisällä ja verrata sen suoritusta muihin tytäryhtiöihin. (Ramsey & Bernardo, 2013, 13)

Kihnin (2001) tutkimus osoittaa, että yritykset ovat hajauttaneet merkittävän osan päätöksenteosta ulkomaiselle johdolle. Tutkimuksen mukaan päätöksenteon hajauttamisella on vaikutusta taloudellisten mittareiden painotukseen johdon suorituskyvyn arvioinnissa. Lisäksi monikansallisen strategian asteella on suora positiivinen yhteys taloudellisten mittareiden käyttöön ulkomaisen johdon suorituskyvyn arvioinnissa. Näiden välillä on havaittavissa suora tilastollisesti merkitsevä positiivinen yhteys. (Kihn, 2001, 49.) Abernethy, Bouwens ja van Lent (2004) ovat myös osoittaneet, että suorituskyvyn mittariston käyttö kasvaa, kun yrityksen päätöksenteko on hajautetumpaa tytäryhtiöiden kesken.

Monet aiemmat tutkimukset osoittavat, että tytäryhtiön suorituskyvyn arvioinnissa painotetaan taloudellisia mittareita (Virtanen, 1985; Björkman & Lindqvist, 1991; Kihn, 1996, 1997, 2001; Chung, Gibbons & Schoch, 2006; Dossi & Patelli, 2010; Ramsey & Bernardo, 2013). Tutkimuksissa on havaittavissa myös, että monikansallisen strategian asteella on positiivinen vaikutus taloudellisten mittareiden käyttöön suorituskyvyn arvioinnissa (Kihn, 1997, 2001; Abernethy, Bouwens ja van Lent, 2004). Lisäksi monikansallisen strategian määritelmän mukaisesti toiminnot ovat hajautettu maantieteellisesti ja ylimmän johdon toimintoja koordinoidaan vähän. Nämä molemmat

tekijät lisäävät tarkkojen ja objektiivisten taloudellisten mittareiden merkitystä ulkomaisen johdon suorituskyvyn arvioinnissa. (Kihn, 1997, 35.) Tämän ja aiemmin esille tulleiden argumenttien takia on perusteltua käyttää tutkielman ensimmäistä hypoteesia Kihnin (2001) muodostamaa hypoteesia:

*H1: Monikansallisen strategian asteella on suora positiivinen yhteys taloudellisten mittareiden suhteelliseen painotukseen ulkomaisissa tytäryrityksissä toimivan johdon suorituskyvyn arvioinnissa*

### **2.3.2 Monikansallinen strategia ja päätöksenteon hajauttaminen**

Päätöksenteon ja vastuun hajauttaminen ylimmän johdon ja tytäryrityksessä toimivan johdon välillä pyrkii kannustamaan tytäryrityksen johtoa toimimaan koko organisaation tavoitteiden mukaisesti (Abernethy ym., 2004, 548). Suomalaiset kansainvälistyneet yritykset ovat hajauttaneet pääosin operatiivisia toimintojaan ulkomaiselle johdolle, mutta strateginen päätöksenteko tehdään keskitetysti (Kihn, 1996, 32). Päätöksenteon hajauttamiseen liittyvät hyödyt yhdistetään usein paikallisesti saatavaan tietoon, jota emoyhtiöllä ei välttämättä muuten olisi saatavilla. Tämä tieto saattaa kuitenkin aiheuttaa agenttikustannuksia liittyen ei parhaaseen mahdolliseen päätöksentekoon tai strategisten tavoitteiden väärinymmärtämiseen liittyen. (Indjejikian & Matêjka, 2012, 262.)

Lin (2014) on tutkimuksessaan tarkastellut monikansallisen strategian tason, emoyhtiön organisaatiokulttuurin ja emoyhtiön ohjauksen asteen vaikutuksia tytäryrityksen suorituskyvyn kansainvälisesti toimivien organisaatioiden tytäryhtiöissä Taiwanissa. Sen tulokset osoittavat kontingenssiteorian mukaisesti, että ei ole olemassa yhtä parasta tapaa johtaa yritystä vaan se riippuu organisaation tilanteesta ja toimintaympäristöstä. Tulokset osoittavat, että kansainvälisesti yhtenäinen strategia, yhtenäinen organisaatiokulttuuri ja emoyhtiön ohjaus tytäryrityksessä ovat yhteydessä erinomaiseen suorituskyvyn. Toisaalta myös monikansallisen strategian, jossa päätöksenteko on hajautettu paikalliselle tasolla, monimuotoisen organisaatiokulttuurin ja emoyhtiön löyhemmän ohjauksen on havaittu vaikuttavan positiivisesti tytäryhtiön suorituskyvyn. (Lin, 2014, 934.)

Du, Deloof ja Jorissen (2015) ovat tutkineet tytäryhtiön hallituksen (*subsidiary board*) roolia kansainvälisissä organisaatioissa, joiden tytäryhtiöt sijaitsevat Belgiassa. Tutkimus osoittaa, että tytäryhtiön hallituksella on neljä merkittävää roolia: valvonta, strategia,



ohjaus ja palvelu. Jos tytäryhtiö toimii ainoastaan paikallisella markkinalla itsenäisesti, sen rooleissa painottuvat erityisesti strategia, ohjaus ja palvelu. Päätöksenteon hajauttaminen tarkoituksenmukaisesti tytäryhtiöiden johdolle helpottaa emoyhtiön tarvetta seurata ja valvoa tytäryhtiön liiketoimintaa. Hallituksen avulla voidaan varmistaa strategisten suunnitelmien yhdenmukaisuus koko organisaation tavoitteiden kanssa ja helpottaa paikallisten resurssien hyödyntämistä. (Du ym., 2015, 169.)

Operatiivisten päätöksenteon hajauttamisen ja taloudellisten suorituskyvyn mittareiden käytön välinen yhteys voi olla negatiivinen tai positiivinen riippuen suorituskyvyn mittareiden ominaisuuksista. Taloudellisten mittareiden käyttö suorituskyvyn arvioinnissa kasvattaa päätöksenteon delegointia, mutta tähän vaikuttavat myös monet tekijät yrityksen sisäisessä ja ulkoisessa toimintaympäristössä. (Moers, 2006, 919.)

Päätöksenteon hajauttamisen lisääntyessä emoyhtiöt seuraavat tytäryhtiöidensä ja liiketoimintayksiköidensä suorituskykyä tarkemmin. Mikäli tytäryhtiöillä on vaikutusta muihin konsernin yrityksiin, sen toimintaa arvioidaan yleensä tarkemmin. Tämän perusteella arvioidaan sitä, miten hyvin tytäryhtiön johto selviytyy ja pystyy hyödyntämään organisaation sisäisiä riippuvuussuhteita. Kuinka paljon ulkomaiselle johdolle on annettu määräysvaltaa vaikuttaa siihen, miten tytäryhtiön suorituskykyä arvioidaan. (Abernethy ym., 2004, 562.) Taloudellisten mittareiden merkitys suorituskyvyn arvioinnissa kasvaa kun johdolle on hajautettu enemmän määräysvaltaa (Bouwens & Van Lent, 2007, 690).

Monet johtamistutkimukset osoittavat, että strategiset valinnat vaikuttavat organisaation rakenteeseen, joka usein määrittää päätöksenteon hajauttamisen asteen (Hamilton & Sergill, 1991). Lisäksi kansainvälistyneitä yrityksiä koskevat tutkimukset selittävät, että monikansallisen tai globaalin strategian laajuus kasvaa, kun emoyhtiö katsoo tarpeelliseksi delegoida määräysvaltaa ulkomaisen tytäryhtiön johdolle (Porter, 1986). Päätöksenteon hajauttamisen ja suorituskyvyn mittareiden välillä nähdään olevan myös yhteys kansallisissa yrityksissä (Virtanen, 1985) sekä kansainvälistyneissä yrityksissä (Schweikart, 1986). Aiempien tutkimusten pohjalta nousee esiin väite, jonka mukaan monikansallisen strategian asteen kasvaessa, ylin johto hajauttaa päätöksentekoaan. Sen lisäksi korkea päätöksenteon hajauttamisen aste lisää taloudellisten mittareiden käyttöä suorituskyvyn arvioinnissa. Tämä saattaa johtua siitä, että ulkomaisen johdon vastuun kasvaminen yrityksen liikevaihtoa ja kuluja koskien, lisää suorituskyvyn arviointia heidän taloudellisen menestymisen kautta. (Kihn, 1997, 39.)

Kihn (2001) on tutkimuksessaan tarkastellut monikansallisen strategian asteen vaikutusta taloudellisten mittareiden käyttöön päätöksenteon hajauttamisen välityksellä. Monikansallisen strategian tasolla on tilastollisesti merkitsevä ja positiivinen yhteys päätöksenteon hajauttamisen kanssa. Päätöksenteon hajauttamisen ja taloudellisten mittareiden käytön välinen yhteys polkukertoimen avulla oli positiivinen, mutta ei tilastollisesti merkitsevä. Lisäksi monikansallisen strategian asteella on positiivinen, ei tilastollisesti merkitsevä vaikutus taloudellisten mittareiden käyttöön. Tulokset osoittavat, että päätöksenteon hajauttamisella ei ole epäsuoraa yhteyttä monikansallisen strategian asteeseen ja taloudellisten mittareiden käyttöön. (Kihn, 2001, 50.) Tutkielman yhtenä tavoitteena oli tarkastella muutoksia aiempaan Kihnin (2001) tutkimukseen verrattuna, joten tästä johtuen on perusteltua käyttää toisena hypoteesina tutkimuksessa esitettyä hypoteesia. Tämän tarkoituksena on havaita tapahtuneita muutoksia ja tutkia, onko uudella aineistolla mahdollista saada tilastollisesti merkitseviä tuloksia. Lisäksi voidaan tarkastella, onko monikansallisen strategian tason, päätöksenteon hajauttamisen ja taloudellisten mittareiden suhteellisen painotuksen välinen yhteys alla olevan hypoteesin mukainen.

*H2: Monikansallisen strategian aste vaikuttaa päätöksenteon hajauttamiseen. Yhteys monikansallisen strategian asteen ja taloudellisten mittarien suhteellinen painotus ulkomaisen tytäryritysten johdon suorituskyvyn arvioinnissa, johtuu epäsuorasti päätöksenteon hajauttamisesta.*

## 2.4 Yhteenveto

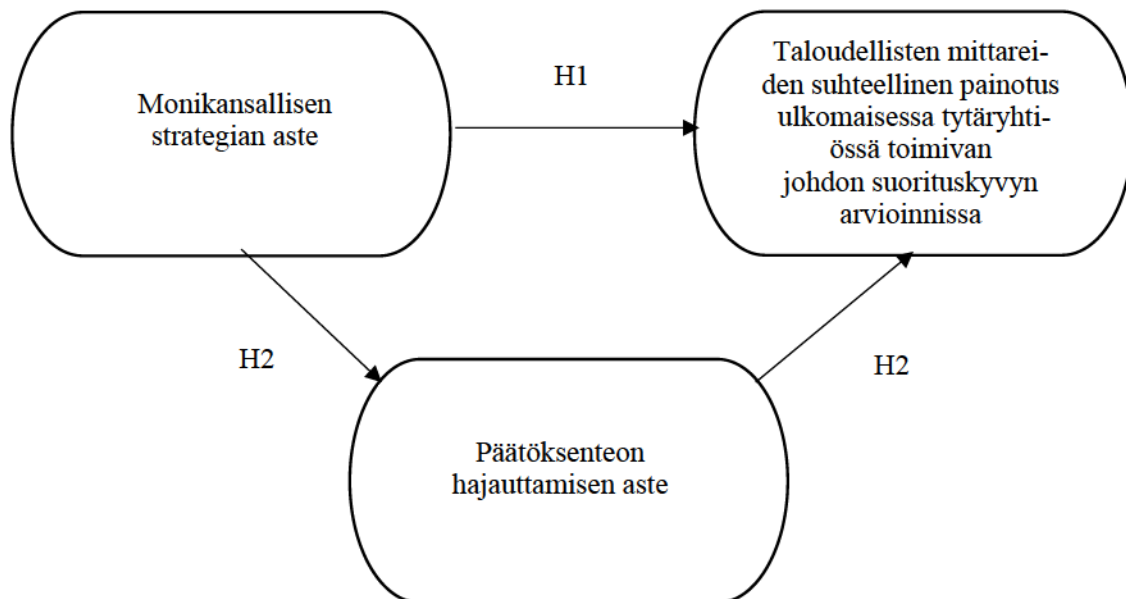
Tämän tutkielman tarkoituksena on tarkastella kansainvälistyneiden suomalaisten yritysten kansainvälistymisstrategioiden ja ulkomaisen tytäryhtiön johdon suorituskyvyn arvioinnissa käytettävien mittareiden välistä yhteyttä. Maailmantaloudessa tapahtuneet muutokset ja kansainvälistyminen ovat vaikuttaneet merkittävästi siihen, miten yritykset toimivat nykyisessä toimintaympäristössä (Dossi & Patelli, 2010, 499). Tytäryhtiöiden suorituskyvyn arvioinnin merkitys on tunnistettu aiemmin, mutta yhteisymmärrys siitä, mitä se on ja kuinka sitä voidaan arvioida, puuttuu edelleen (Talpová & Scalera, 2015; Ramsey & Bernardo, 2013). Ulkomaisissa tytäryrityksissä toimivan johdon suorituskyvyn arviointi voidaan kuitenkin nähdä merkittävänä kilpailutekijänä kansainvälisillä markkinoilla (Kihn, 1996, 41). Tytäryhtiöiden suorituskyvyn arviointia tarkastellessa tutkijat ovat osoittaneet, että suorituskyvyn arvioinnissa painotetaan taloudellisia mittareita (Virtanen,

1985; Björkman & Lindqvist, 1991; Kihn, 2001; Chung, Gibbons & Schoch, 2006; Dossi & Patelli, 2010; Ramsey & Bernardo, 2013), mutta niitä täydennetään usein ei-taloudellisilla mittareilla, kuten esimerkiksi operatiivisilla tunnusluvuilla ja johdon käyttäytymisen arvioinnilla. Monikansallisen strategian asteella on myös havaittu yhteys päätöksenteon hajauttamiseen (Kihn, 2001, 50). Lisäksi monikansallisen strategian asteen on osoitettu vaikuttavan positiivisesti taloudellisten mittareiden suhteelliseen painotukseen ulkomaisissa tytäryrityksissä johdon suorituskyvyn arvioinnissa (Kihn, 2001; Abernethy, Bouwens ja van Lent, 2004). Mikäli ulkomaisen johdon osuus tytäryhtiön tai koko yhtiön taloudellisesta tuloksesta voidaan arvioida tarpeeksi tarkasti ja objektiivisesti, painotetaan usein taloudellisia mittareita (Simons, 1994, 169-189). Johdon suorituskyvyn arvioinnissa käytettävät ei-taloudelliset operatiiviset tunnusluvut tai johdon käyttäytymisen mittarit vähentävät lyhytnäköistä mittaamista ja keskittyvät pidempään aikaväliin tulevaisuudessa. (Dossi & Patelli, 2010, 515)

Tutkimusten perusteella voidaan olettaa, että koko monikansallisen yrityksen suorituskky eroaa tytäryhtiön suorituskyvystä. Tämä johtuu pääosin siitä, että koko organisaation strategia saattaa poiketa yksittäisen tytäryhtiön strategiasta. (Ramsey & Bernardo, 2013, 11) Lisäksi monikansallisten yritysten joukossa on tytäryhtiöitä, joilla ei ole varsinaisia asiakkaita, vaan ne tuottavat palveluita tai tuotteita ainoastaan emoyhtiön käyttöä varten. Näissä tapauksissa on haasteellista määrittää suorituskyvyn tekijöitä, joiden perusteella tytäryhtiötä verrattaisiin muihin yrityksiin. (Talpová & Scalera, 2015, 63) Dossi ja Patelli (2010) osoittavat, että vuorovaikutteisen johdon ohjausjärjestelmän käyttö tytäryhtiön ja emoyhtiön välillä johtaa positiivisiin taloudellisiin tuloksiin. Ohjaus tulisi aina muodostaa vastaamaan yrityksen strategisia tavoitteita, jotta se johtaa oikeiden asioiden tavoitteluun, parantaa kilpailukykyä ja johtaa ensiluokkaiseen suorituskkyyn (Merchant & Van der Stede, 2012). Yritysten tulisi kuitenkin aina räätälöidä suorituskkyvyn arviointiin käytettävät mittarit vastaamaan yksittäisen tytäryhtiön strategiaa (Bouwens & Van Lent, 2007, 16).

Suomalaisissa kansainvälistyneissä yrityksissä on havaittavissa vaihtelua kansainvälistymisstrategioiden valinnassa. Yritykset eivät ole keskittyneet täysin monikansalliseen (*multidomestic*) tai globaaliin (*global*) strategiaan. Keskimäärin kansainvälistyneet suomalaiset yritykset soveltavat melko korkeaa monikansallisen strategian tasoa, jossa päätöksentekoa on osittain hajautettu ulkomaisissa tytäryrityksissä toimivalle johdolle erityisesti operatiivisissa päätöksissä. (Kihn, 2001, 49)

Teoreettisen osuuden perusteella todetaan, että monikansallisen strategian asteella voidaan nähdä olevan vaikutusta tytäryhtiön johdon suorituskyvyn arvioinnissa käytettäviin mittareihin. Lisäksi monikansallisen strategian laajuus vaikuttaa päätöksenteon hajauttamiseen. Tutkielmassa tarkastellaan tutkimuksen *Strategies, Decentralization, and Controls in Internationalized Finnish Firms* (Kihn, 2001) tavoin kansainvälistymisstrategian, päätöksenteon hajauttamisen ja ulkomaisissa tytäryrityksissä toimivan johdon suorituskyvyn arvioinnin välistä yhteyttä suurissa suomalaisissa teollisuusyrityksissä, pankeissa ja konsultointiyrityksissä. Monikansallisen yrityksen liiketoiminta ja strategian jalkauttaminen on monimutkaisempaa kuin kansallisesti toimivassa yrityksessä. Päätöksenteon ollessa hajautettuna ulkomaisille tytäryhtiöille, emoyhtiön tulee ohjata tytäryhtiön toimintaa samalla yrittäen parantaa tytäryhtiön mahdollisuuksia saavuttaa nämä strategiset tavoitteet. (Du ym., 2015, 179) Tutkielmassa käytettävät hypoteesit on kerätty alla olevaan kuvioon 4.



**Kuvio 4.** Tutkielman hypoteesit (suomennos teoksesta Kihn, 2001, 37)



### 3 AINEISTO JA MENETELMÄT

Kolmannessa luvussa käsitellään tutkielman empiiristä aineistoa. Ensimmäisessä alaluvussa tarkastellaan tarkemmin, miten aineisto kerättiin ja käsiteltiin tutkimusprosessin aikana. Toisessa alaluvussa tarkastellaan tarkemmin tutkielmassa käytettyjä tutkimusmenetelmiä, korrelaatioanalyysiä ja polkuanalyysiä.

#### 3.1 Aineiston keruu ja käsittely

Tutkielman aineiston keruu toteutettiin postikyselynä, joka lähetettiin 80 kansainvälistyneen suomalaisen yrityksen tai liiketoimintayksikön ylimmällä johtotasolla toimivalle henkilölle. Kohdehenkilöt kerättiin samoista yrityksistä, jotka osallistuivat vuonna 1995 toteutettuun kyselytutkimukseen. Alkuperäiseen tutkimukseen vastanneita henkilöitä oli 103. Jotta kyselyn kohdistuisi oikeille henkilöille, pyrittiin etsimään tällä hetkellä samassa yrityksessä samanlaisessa asemassa toimivien henkilöiden yhteystietoja. Samalla tavalla kuin vuonna 1995 toteutetussa kyselyssä, lähetettiin kyselylomake ulkomaisissa tytäryrityksissä toimivan johdon suorituskyvyn arviointiin osallistuvalla johdolla.

Tutkielman otos on valittu seuraavien kriteerien perusteella: 1) emoyritykset ovat suomalaisia, 2) niillä on vähintään yksi yli 50%:sti omistettu ulkomainen tytäryhtiö, 3) yritykset edustavat teollisuusyrityksiä, pankkitoimintaa tai konsultointialaa ja 4) tutkimusaihe liittyy vastaajien työtehtäviin. Kihnin (2001) tutkimuksessa rajauksena oli lisäksi, että vastaajat ovat suomenkielisiä, mutta otoksen laajentamiseksi tämä jätettiin tutkielmasta pois.

Alkuperäisen aineiston keräämisestä on lähes 24 vuotta, joten oli selvää, ettei täsmälleen samaa kohdejoukkoa ole mahdollista tavoittaa. Merkittävin syy, miksi yritykset eivät enää soveltuneet kohdejoukkoon oli se, että yritys oli myyty ulkomaille tai ne olivat fuusioituneet osaksi kansainvälistä konsernia. Toinen merkittävä syy oli toiminnan lopettaminen, konkurssi tai että yrityksellä ei ollut enää vastaavaa liiketoimintaa ulkomailla. Osa alkuperäisen aineiston kohdeyrityksistä oli fuusioitunut osaksi suomalaista konsernia, joka oli jo mukana kohderyhmässä. Osassa yrityksistä liiketoimintayksiköt olivat muuttaneet muotoaan vuosien varrella ja näiden vaihtelut vaikuttivat myös vastaajien määrään. Tiedot yrityksissä tapahtuneista muutoksista kirjattiin ylös, jotta niitä voidaan hyödyntää tutkielmassa tehtävissä analyysissä. Aineistojen vertailtavuuden varmistamiseksi etsittiin yritysten nettisivuilta, sähköpostin ja yrityksiin soitettujen puheluiden avulla

vastaavia henkilöitä, kuin alkuperäisessä aineistossa. Tutkimuksen osallistuneista yrityksistä pyrittiin ottamaan huomioon uudistuneet liiketoimintayksiköt, jotta kohdejoukko saataisiin mahdollisimman suureksi ja vastausten määrä maksimoitaisiin. Vastaanottajiin otettiin yhteyttä etukäteen sähköpostitse, koska tämän on osoitettu parantavan vastausasetta (Hiebl & Richter, 2018). Osalta vastaanottajista saatiin etukäteen varmistus kyselyyn vastaamisesta. Alkuperäiseen kohderyhmään kuuluvista yrityksistä kaksi ei halunnut olla mukana uusintatutkimuksessa.

Kysely toteutettiin postikyselynä (Dillman, 2007), jossa varsinaisen kyselyn lisäksi lähetettiin kolme muistutusta. Kaikki yhteydenotot toteutettiin postikyselyn muodossa. Ensimmäinen yhteydenotossa lähetetty kirjekuori sisälsi saatekirjeen, kyselylomakkeen ja vastauskuoren. Ensimmäisessä yhteydenotossa kysely toimitettiin 66 vastaanottajalle. Vastauskuoreen merkittiin tunnusnumero, jonka perusteella vastaajat poistettiin postituslistalta heti vastauksen saamisen jälkeen. Yksi vastauskuori palautui virheellisen osoitteen takia, mutta vastaanottajalle lähetettiin kysely uudelleen uuteen osoitteeseen toisen postitusaallon kanssa samanaikaisesti. Lisäksi neljä vastaanottajaa ilmoitti, että heidän yrityksensä eivät enää soveltuisi kyseiseen otokseen ja näin ollen eivät halunneet osallistua kyselyyn. Ilmoituksen jälkeen heidän tiedot poistettiin postituslistalta. Tästä johtuen lopullinen otoksen koko on 76. Ensimmäinen muistutus lähetettiin kaikille vastaanottajille kiitoskortin muodossa viikon kuluttua kyselyn lähettämisen jälkeen. Kolmen viikon kuluttua ensimmäisestä lähetyksestä lähetettiin muistutuskirje, joka sisälsi kyselyn uudelleen, niille henkilöille, jotka eivät tähän mennessä olleet vastanneet kyselyyn. Kuuden viikon kuluttua lähetettiin neljäs muistutus, joka sisälsi kyselylomakkeen.

Otoksen laajentamiseksi kyselystä tehtiin myös englanninkielinen versio, joka lähetettiin vastaanottajista yhdelle sähköpostitse ja muille postitse ensimmäisen kerran samaan aikaan kun muille vastaanottajille lähetettiin kiitoskortti. Tähän postitukseen kuului 12 vastaanottajaa. Englanninkielisessä versiossa ensimmäinen muistutus lähetettiin kiitoskortin muodossa viikon kuluttua ensimmäisestä lähetyksestä, toinen muistutus kolmen viikon kuluttua ensimmäisestä lähetyksestä ja viimeinen muistutus lähetettiin viiden viikon kuluttua samanaikaisesti, kun ensimmäisen vastausaallon viimeinen muistutus.

Kyselylomakkeena käytettiin soveltuvin osin alkuperäisessä tutkimuksessa käytettyä kyselylomaketta, joka oli muodostettu Dillmanin (1978) postikyselymetodia mukailleen (Kihn, 2001, 41). Kyselyä muokattiin lisäämällä siihen uusia kysymyksiä ja poistamalla

siitä edellisellä kerralla toimimattomaksi todettuja kysymyksiä. Tutkielmassa käytetyt kysymykset on esitetty liitteessä 1. Lomakkeen kaikkia kysymyksiä ei ole sisällytetty tässä tutkielmassa tehtyyn tilastolliseen analyysiin, mutta ne on tarkoitettu jatkotutkimuksia varten. Lomake oli suunniteltu keräämään tietoa yrityksen käyttämistä mittareista ulkomaisissa tytäryrityksissä toimivan johdon suorituskyvyn arvioinnissa, monikansallisen strategian asteesta sekä päätöksenteon hajauttamisesta. Kyselylomake oikoluettiin kolmeen otteeseen painovirheiden välttämiseksi. Hielb ja Richter (2018) mukaan kyselyn aiheella on vaikutusta vastausasteeseen. Kyselyn aiheen liittyessä johdon laskentatoimen alan ydintemoihin esimerkiksi johdon ohjausjärjestelmiin tai johdon laskentatoimen käytäntöihin, on sillä havaittu olevan positiivisia vaikutuksia vastausasteeseen.

Kyselytutkimuksen ajankohdaksi valittiin loka-joulukuu 2018. Tavoitteena oli saada mahdollisimman suuri vastausprosentti ja ajankohdalla pyrittiin välttämään vuoden vaihde, joka on taloudellisten tehtävien parissa työskenteleville yksi vuoden kiireisimmistä ajankohdista. Tämä olisi voinut vaikuttaa johtotason henkilöiden halukkuuteen vastata kyselyyn. Vastausprosenttia pyrittiin parantamaan myös tiedusteluvaiheessa tiedustelemalla etukäteen henkilöitä ja saamaan vahvistus henkilöltä, joka vastaa kyselyyn. Kysely päädyttiin toteuttamaan pelkästään postikyselynä e-lomakkeen sijaan. E-lomakkeen riskinä on se, ettei vieraasta sähköpostista tullut viesti tietoturvasyistä tavoita vastaanottajaa tai se hukkuu suureen määrään saapuneita sähköposteja. Tämä on havaittu aiempien kyselytutkimuksien perusteella.

Alkuperäisessä kyselyssä käytettiin 5-portaista Likertin asteikkoa, joka muokattiin tähän kyselyyn 7-portaiseksi tarkempien tuloksien saavuttamiseksi. Kysymyksissä käytettiin pääosin 7-portaista Likertin asteikkoa, jossa arvoa 1 vastasi *ei lainkaan* tai *ei koskaan* ja arvoa 7 *täysin* tai *hyvin usein*.<sup>1</sup> Varsinaisten kysymysten lisäksi kyselyssä tiedusteltiin vastaajien taustatietoja, kuten ikää ja kuinka monta vuotta vastaaja on toiminut yrityksen palveluksessa sekä liiketoimintayksikön liikevaihtoa, milloin yritys on perustanut/ostanut ensimmäisen ulkomaisen tytäryrityksen ja henkilöstön lukumäärää. Näitä tietoja käytetään hyväksi aineiston kuvailevassa analyysissä.

---

<sup>1</sup> Likertin asteikko on mielipideväittämissä käytetty järjestysasteikon tasoinen asteikko, jossa vastaaja valitsee parhaiten omaa käsitystään vastaavan vaihtoehdon. Ääripäinä asteikolla on useimmiten täysin samaa mieltä ja täysin eri mieltä. (Heikkilä 2014, 51).



Aineistoa kerätessä vastaajille on taattu täydellinen luottamuksellisuus. Yksittäisen yrityksen tiedot eivät missään vaiheessa yksilöidy, koska aineisto käsitellään tilastollisin menetelmin ja aineistoa tarkastellaan kokonaisuutena. Palautuskuoreen merkitty tunnusnumero merkittiin ainoastaan postitustarkoituksia varten, minkä jälkeen vastaanottajan tiedot poistettiin postituslistalta. Lisäksi vastaajille luvattiin toimittaa ilmainen tulostivistelmä kyselyn tuloksista.

Palautuneet vastaukset kerättiin Excel-tiedostoon jatkoanalysointia varten. Kaikki vastaukset tuli kirjata manuaalisesti ja virheiden välttämiseksi vastaukset tarkistettiin kolmeen kertaan kirjaamisen jälkeen. Puuttuvat vastaukset korvattiin jatkoanalysoinnissa keskiarvoilla. Kyselylomakkeen kysymyksissä 1a-f vastaanottajia pyydettiin arvioimaan: 1) mittareiden tärkeyttä johdon suorituskyvyn arvioinnissa, 2) kuinka usein järjestetään tapaamisia kasvotusten näihin arviointiperusteisiin liittyen, 3) mitkä arviointiperusteet heijastavat menestystä/epäonnistumista liiketoiminnassa, 4) mihin arviointiperusteisiin kiinnitetään huomiota jaksottaisissa raporteissa, 5) miten paljon mitattu hyvä/huono suoritus vaikuttaa suorituskyvystä saatuun arvioon ja 6) kuinka paljon arviointiperusteet saavat painoarvoa tulevaisuudessa. Nämä kysymykset ovat linjassa Kihnin (1996, 1997, 2001, 2007, 2008, 2010) tutkimusten kanssa ja pohjautuvat osin myös Simonsin (1994) tutkimukseen. Kysymysten avulla mitataan sitä, missä määrin ylin johto painottaa eri mittareita ulkomaisten tytäryritysten johdon suorituksen arvioinnissa. Mittarit on määritelty pohjautuen aiempiin tutkimuksiin, joissa ohjaus jaetaan tuottomittareihin (*output*) ja käyttäytymiseen (*behavioural*) liittyviin mittareihin (Ouchi, 1979). Tämän jaottelun synonyymeina käytetään myös tulosmittareita (*results*) ja toiminnan vastuuttamiseen (*action accountability*) liittyviä mittareita (Merchant & Van der Stede, 2012). Johdon suorituskyyä arvioidaan tutkielmassa kolmesta eri näkökulmasta, joista tulostittarit jakautuvat talouden ohjaukseen ja operatiivisiin tunnuslukuihin. Taloudellisten mittarien suhteellisen osuuden määrittämiseksi vastauksista saadut arvot talouden ohjauksen osalta jaettiin operatiivisten tunnuslukujen ja johdon käyttäytymisen arvoilla. Muuttujan muodostuksessa käytetty kaava on esitetty seuraavalla sivulla. (Kaava 1) Näiden viiden arvon perusteella laskettiin keskiarvo, joissa matala arvo osoittaa vähäistä suhteellista painotusta taloudellisiin mittareihin. Tälle mittarille Cronbachin alfa<sup>2</sup> on 0,91, mikä on kohtuullisen korkea ja viittaa siihen, että mittari on yhtenäinen ja luotettava. Käytettävät mittarit kuvaavat siis

---

<sup>2</sup> Cronbachin alfan avulla tutkitaan mittarin reliabiliteettia eli mittarin yhtenäisyyttä ja luotettavuutta. Se kuvastaa sitä, kuinka hyvin muuttujat kuvaavat samaa ilmiötä. Cronbachin alfa lasketaan muuttujien välisten keskimääräisten korrelaatioiden ja väittämien lukumäärän perusteella. (Field, 2013)



samaa ilmiötä hyvin. Alkuperäisessä Kihnin (2001) tutkimuksessa mittarin Cronbachin alfa oli 0,83.

(1) Taloudellisten mittarien suhteellinen osuus =

$$\frac{\text{Talouden ohjaus}}{(\text{Operatiiviset tunnusluvut} + \text{Johdon käyttäytyminen})}$$

Kyselylomakkeen kysymyksissä 2a-b pyrittiin selvittämään yritysten ja liiketoimintayksiköiden monikansallisen strategian astetta. Ensimmäisessä kysymyksessä pyydettiin arvioimaan, missä määrin ylin johto on koordinoanut 14 toimintoa yrityksen sisällä. Toisessa kysymyksessä vastaanottajia pyydettiin arvioimaan missä määrin nämä samat 14 toimintoa on keskitytty yhteen maantieteelliseen paikkaan koko yrityksen tai liiketoimintayksikön osalta. Jälkikäteen saadut arvot koodattiin seuraavasti: 1=7, 2=6, 3=5, 4=4, 5=3, 6=2 ja 7=1. Tämän jälkeen arvojen pohjalta laskettiin summamuuttujat jokaisen toiminnon osalta. Sen perusteella saatiin kerroin kokonaisvaltaiselle kansainvälistymisstrategialle. Tässä matalat arvot osoittavat vähäistä monikansallisen strategian astetta ja puolestaan korkea globaalin strategian astetta. Tälle mittarille Cronbachin alfa on 0,92. Alkuperäisessä tutkimuksessa arvo oli 0,90 (Kihn, 2001, 46).

Päätöksenteon hajauttamisen astetta selvitettiin kysymyksellä 5. Kysymyksessä vastaanottajia pyydettiin arvioimaan, missä määrin mainitut päätökset on delegoitu ulkomaisen tytäryrityksen johdolle. Jälkikäteen arvot laskettiin yhteen ja niistä laskettiin keskiarvo. Mitä suurempi arvo, sitä suurempi autonomia ulkomaisen tytäryhtiön johdolla on. Aineiston pienen koon vuoksi päätöksenteon hajauttamisessa käytettiin ainoastaan yhtä keskiarvomuuttujaa. Tälle mittarille Cronbachin alfa on 0,77. Alkuperäisessä tutkimuksessa arvo oli 0,91 (Kihn, 2001, 46).

Vastaukset jaettiin vastausaaltoihin sen pohjalta, minkä postituksen jälkeen ne saapuivat. Molempien yhteydenottojen vastaukset jaettiin 4 vastaanottoaaltoon, joissa otettiin huomioon postin tuomat viivästykset vastauksien palautumisessa. Tutkielmassa otettiin huomioon kaikki kyselyyn tulleet vastaukset, jotka saapuivat 11.1.2019 mennessä. Vastauksia saapui tähän mennessä 23. Eräpäivän jälkeen mahdollisesti saapuneet vastaukset jätettiin huomiotta.

## 3.2 Menetelmät

### 3.2.1 Korrelaatioanalyysi

Korrelaatioanalyysi tarkastelee muuttujien välisiä riippuvuussuhteita. Korrelaatioanalyysin tarkoituksena on kuvastaa korrelaatiokertoimen avulla muuttujien lineaarisen suhteen voimakkuutta. (Field, 2013, 175.) Korrelaatioanalyysia käytetään pohjana mm. regressioanalyysille, jossa riippuvuussuhteita testataan syvemmälle menevillä menetelmillä (Heikkilä, 2017, 90). Tässä tutkielmassa korrelaatioanalyysi toimii vaikeampien analyysien pohjana. Korrelaatiokertoimen neliö eli selitysaste kuvastaa sitä, kuinka suuren osan selittävä muuttuja aiheuttaa selitettävän muuttujan vaihtelusta. Tällä tarkoitetaan sitä, että kuinka paljon toisella muuttujalla voidaan selittää toista muuttujaa. (Heikkilä, 2017, 91.) Korrelaatiokertoimen avulla ei voida kuitenkaan selittää muuttujien välisiä kausaalisia eli syys-seuraussuhteita (Heikkilä, 2017, 193).

Yksi käytetyimmistä korrelaatiota kuvaavista tunnusluvuista on Pearsonin korrelaatiokerroin. Tämä korrelaatiokerroin kuvastaa kahden muuttujan riippuvuuden voimakkuutta. (Heikkilä, 2017, 90, 192.) Korrelaatiokertoimen arvo vaihtelee  $-1 \dots +1$  välillä. Korrelaatiokertoimen ollessa 0, muuttujien välillä ei ole lineaarista riippuvuutta eli toisen muuttujan muuttuessa, toinen muuttuja pysyy samana. Kertoimen ollessa lähellä arvoa  $+1$ , muuttujien välillä on positiivinen riippuvuus eli toisen muuttujan kasvaessa toinenkin kasvaa. Kun kerroin on lähellä arvoa  $-1$ , muuttujien välillä vallitsee negatiivinen riippuvuus eli toisen muuttujan arvon kasvaessa, toisen muuttujan arvo laskee. (Heikkilä, 2017, 91)

### 3.2.2 Polkuanalyysi

Muuttujien välisen syvemmän analyysin ja ymmärryksen saamiseksi tarkastellaan monikansallisen strategian asteen, johdon suorituskyvyn arvioinnissa käytettävien mittareiden ja päätöksenteon hajauttamisen välisiä yhteyksiä polkuanalyysin (*path analysis*) avulla. Tätä tilastollista analyysi menetelmää tarvitaan, sillä korrelaatiokerroin jättää muiden tekijöiden vaikutukset huomiotta muuttujien välisessä riippuvuussuhteessa (Field, 2013, 175). Polkuanalyysi yhdistää korrelaatiokertoimen ja regressioanalyysin (Asher, 1976). Sewall Wright (1921) kehitti alun perin polkuanalyysin, jota on 1970-luvulta lähtien pidetty rakenneyhtälömalleihin kuuluva menetelmä, joka mahdollistaa yhden tai useamman muuttujan välisen riippuvuuden testaamisen (Yang, 2018, 1223). Menetelmän avulla on

mahdollista testata muuttujien välisiä suoria ja epäsuoria yhteyksiä (Wright, 1934, 161). Syys-seuraussuhdetta ei löydetä datan analysoinnin avulla, vaan se perustuu tutkijan tietoon tai aiempiin tutkimuksiin. Klassinen polkuanalyysi sisältää oletuksen siitä, että kaikki muuttujien väliset riippuvuudet ovat lineaarisia ja mallissa ei ole korreloivia häiriötekijöitä. Polkuanalyysi keskittyy ongelman tulkintaan eikä pyri olemaan metodi, joka selvittäisi syyt ongelman taustalla. (Yang, 2018, 1223-1225.) Lisäksi oletetaan, että kausaaliset suhteet ovat yksisuuntaisia ja otoksen koon tulisi olla kymmenkertainen muuttujien määrään verrattuna (Foster, Barkus & Yavorsky, 2011, 89-102) Polkuanalyysin avulla arvioidaan muuttujien välisen yhteyden suuruusluokkaa (Asher, 1976, 29).

Polkuanalyysissa poluksi kutsutaan oletettua korrelaatiota muuttujien välillä, joka esittää kausaalisia yhteyksiä teorian pohjalta. Jokainen polku voidaan nähdä teorian pohjalta muodostettuna hypoteesina. (Lowry & Gaskin, 2014, 128.) Polkuanalyysissa selitettävät muuttujat liitetään selittäviin muuttujiin nuolilla. Oletuksena on, että muuttujien välinen riippuvuus on lineaarista. (Wright, 1934, 161.) Selittävällä (*independent*) muuttujalla tarkoitetaan muuttujaa, joka todennäköisesti vaikuttaa tai aiheuttaa lopputuleman. Selitettävä (*dependent*) muuttuja puolestaan riippuu selittävästä muuttujasta ja se nähdään usein selittävän muuttujan lopputuloksena. Lisäksi polkuanalyysissa otetaan huomioon väliin tuleva muuttuja (*intervening*), joka vaikuttaa siihen, miten selittävä muuttuja vaikuttaa selitettävään muuttujaan. (Creswell, 2014, 52-53.) Vaikka kaksi muuttujaa ovat riippuvaisia samasta selitettävästä muuttujasta, ne eivät välttämättä ole riippuvaisia toisistaan (Wright, 1934, 165).

Polkuanalyysissa kertoimia kutsutaan polkukertoimiksi (*path coefficients*), joilla mitataan selittävän muuttujan keskihajontaa suoraan riippuvasta muuttujasta (Wright, 1934, 162). Polkukerointa voidaan pitää vastaavana kuin beta-kerointa perinteisessä regressionanalyysissä. Suoria yhteyksiä muuttujien välillä kuvataan polkukertoimen avulla. Tilastollinen merkitsevyys osoitetaan yksi- tai kaksisuuntaisen t-testin avulla. Muuttujien välisiä epäsuoria yhteyksiä arvioidaan kahden suoran yhteyden avulla. Mikäli testauksessa on mukana väliin tulevia muuttujia, suoran yhteyden ja kaikkien epäsuorien yhteyksien summa on selittävän muuttujan vaikutus selitettävään muuttujaan. (Yang, 2018, 1223-1225.) Polkukertoimien arvot ilmaistaan numeerisina arvoina -1...+1 välillä. Polkuanalyysi ilmaisee myös suunnan syy-seuraussuhteelle sekä merkitsevyyden. Mikäli polkukertoimen arvot ovat tilastollisesti merkitseviä, voidaan nolla hypoteesi tälle polulle

hylätä. Näin ollen tilastollinen malli antaa empiirisiä todisteita hypoteesille. (Lowry & Gaskin, 2014, 131.)

Regressioanalyysin ja polkuanalyysin välillä on havaittavissa oleellisia eroja. Polkuanalyysissa voi olla enemmän kuin yksi selitettävä muuttuja. Lisäksi selittävien muuttujien välisiä riippuvuuksia voidaan tunnistaa helpommin. Yksi tärkeimmistä tekijäistä polkuanalyysin tekemisessä on riippuvuuksien visuaalinen mallintaminen. Tämä mahdollistaa muuttujien välisten yhteyksien havaitsemisen, mitä ei muussa tapauksessa lähtötietojen perusteella voitaisi ilmaista. (Foster ym., 2011, 89-102.)

Asher (1976) on määritellyt etuja, joita polkuanalyysin hyödyntämisessä tilastollisena menetelmänä on:

- Polkuanalyysi mittaa, onko muuttujalla suora vai epäsuora vaikutus toiseen muuttujaan
- Mahdollistaa suorien ja epäsuorien vaikutusten suuruuden vertailun
- Mahdollistaa minkä tahansa muuttujien korrelaation hajauttamisen yksinkertaisten ja yhdistettyjen polkujen summaksi. Yhdistetyistä poluista voidaan tarkastella mahdollisia merkitseviä epäsuoria vaikutuksia.
- Mahdollistaa kausaalisten prosessien tutkimisen tarkkailtavien yhteyksien välillä sekä vaihtoehtoisten polkujen vaikutuksen suhteellisen tärkeyden arvioinnin.



## 4 EMPIIRISET TULOKSET

Tässä kappaleessa käsitellään tutkielman empiirisiä tuloksia, jotka alkavat aineiston kuvailevalla analyysillä. Tämän jälkeen käydään läpi korrelaatioanalyysin tuloksia, joita syvennetään polkuanalyysin avulla. Luvun lopussa kootaan yhteen keskeiset empiiriset tulokset yhteenvetokappaleessa.

### 4.1 Aineiston kuvaileva analyysi

Tutkielman tavoiteltu kohdejoukko koostui 80 suomalaisen kansainvälistyneen yrityksen tai liiketoimintayksikön ylemmällä johtotasolla toimivasta henkilöstä. Kyselyyn kertyi vastauksia 23, minkä perusteella tutkielman vastausasteeksi saatiin 28,75 %. Lähetetyistä kyselyistä neljään saatiin vastaus, ettei yritys enää sovellu kyseiseen tutkimukseen. Tämän jälkeen tavoiteltu kohdejoukko muodostuu 76 henkilöstä. Näin ollen vastausaste kyselyn tavoittaneista on aiempaa korkeampi, 30,26 %.

Seuraavalla sivulla taulukossa 1 on esitetty taustatietoja tavoitellusta kohdejoukosta ja vastaajista. Kohdejoukosta naisia oli 17 (22,36%) ja miehiä 59 (77,64%). Kyselyyn vastanneista naisia oli 2 (8,70 %) ja miehiä 21 (91,30%). Taulukossa 1 on esitetty vertailu sukupuolijakaumasta vuonna 2018 ja 1995 kerättyjen aineistojen osalta. Tämän perusteella voidaan todeta, että naisjohtajien osuus on kasvanut aineistojen keräämisen välillä, mutta muutokset eivät näy samalla tavalla vastaajissa. Molemmissa aineistoissa vastaajien sukupuolijakauma on vastaavanlainen, joten vinoumaa ei juuri ilmene sen suhteen. Taulukossa on esitetty myös tavoitekohdejoukon ja vastaajien työtehtävien jakauma. Suurin osa (57 %) kyselyn kohdejoukosta työskentelee taloudellisten tehtävien parissa talousjohtajana, finanssijohtajana tai CFO:na. Liiketoiminta-alueen johtajana työskentelee 26 % kohdejoukosta ja vastaajista 30 %. Vastaajista HR-johtajana toimii 4% ja toimitusjohtajana 9 %. Kohdejoukon ja vastaajien välinen jakauma työtehtävien välillä on hyvin samanlainen, joten vinoumaa sen suhteen ei juuri ilmene. Tässä kohdejoukossa suurin osa (33 %) yrityksistä toimii paperi-, kartonki- tai pahviteollisuuden alalla. Toiseksi eniten yrityksiä toimii metalliteollisuudessa (20 %). Aiemmasta aineistosta poiketen tässä kohdejoukossa ei ollut yhtään yritystä kirjapainoalalta eikä kaivostoiminnasta. Vastaajista suurin osa (35 %) toimi paperiteollisuudessa, joten suurta eroa kohdejoukon ja vastaajien välillä ei ole havaittavissa. (Taulukko 1)

**Taulukko 1.** Vastaajien taustatiedot

<b>A: Sukupuoli</b>	2018			1995		
	Nainen	Mies	Yhteensä	Nainen	Mies	Yhteensä
Kohdejoukko	17	59	76	9	143	152
(%)	22,36%	77,64%	100%	5,92%	94,08%	100%
Vastaajat	2	21	23	6	95	101
(%)	8,70 %	91,30%	100%	5,94%	94,08%	100%

<b>B: Työtehtävät</b>	Kohdejoukko (n=76)		Vastaajat (n=23)	
Talousjohtaja, finanssijohtaja, CFO	47	62 %	13	57 %
Toimitusjohtaja	5	7 %	2	9 %
Liiketoiminta-alueenjohtaja	20	26 %	7	30 %
HR/ Strategiajohtaja	4	5 %	1	4 %
YHTEENSÄ	76	100 %	23	100 %

<b>C: Toimiala</b>	2018 (n=76)		2018 (n=23)		1995 (n=103)	
Metalliteollisuus	15	20 %	4	17 %	28	27 %
Paperin, kartongin ja pahvin valmistus	25	33 %	8	35 %	16	16 %
Lasi, teräs yms.	2	3 %	1	4 %	9	9 %
Konsultointi	4	5 %	1	4 %	8	8 %
Kemikaalit	2	3 %	1	4 %	6	6 %
Öljy, hiili tai ydinvoima	3	4 %	0	0 %	6	6 %
Muovi	1	1 %	1	4 %	6	6 %
Elintarvikkeet, ruoka ja juoma	4	5 %	2	9 %	5	5 %
Rahoitusala	7	9 %	1	4 %	4	4 %
Vaatetusala tai kengät	3	4 %	2	9 %	3	3 %
Huonekalut	3	4 %	2	9 %	3	3 %
Elektroniikka	1	1 %	0	0 %	3	3 %
Kirjapaino	0	0 %	0	0 %	1	1 %
Kaivostoiminta	0	0 %	0	0 %	1	1 %
Energia ja vesi	1	1 %	0	0 %	1	1 %
Ei saatavilla	5	7 %	0	0 %	3	3 %
	76	100 %	23	100 %	103	100 %

<b>D: Tytäryhtiön johdon kansallisuus</b>	2018 (n=23)		1995 (n=103)	
Paikallinen	18	78,26%	68	66 %
Suomalainen	3	13,04 %	20	19,4 %
Ei vastausta	2	8,70 %	15	14,6 %
YHTEENSÄ	23	100 %	103	100 %

Ulkomaisen tytäryrityksen toimitusjohtaja on tyypillisimmin paikallinen tytäryrityksen sijaintimaan mukaisesti. Tytäryrityksen toimitusjohtaja on 78,26 % yrityksistä paikallinen ja 13,04 % yrityksistä suomalainen. Vastaajista 8,70 % ei vastannut tähän kysymykseen. (Taulukko 1) Kihnin (1996) mukaan tytäryrityksen toimitusjohtaja oli 66 % paikallinen, 19,4 % suomalainen ja 14,6 % ei vastannut kysymykseen. Tilanne nykyhetkellä on melko samankaltainen kuin vuonna 1995, vaikkakin paikallisten tytäryhtiön johtajien osuus on ollut kasvussa. Tulokset tukevat kirjallisuuskatsausta, jossa todettiin, että paikallinen johtaja osaa ottaa kansallisen toimintaympäristön paremmin huomioon.

Vastaajien keskimääräinen ikä sekä sen mediaani oli 49 vuotta. Vastaajien ikähaarukka jakautui 35 ja 62 ikävuoden välille. Tehtävissään vastaajat olivat toimineet keskimäärin 14 vuotta. Vastaajien työvuodet yrityksissä jakautuivat 1 ja 38 välille. Vastaajien työvuosien mediaani oli 11 vuotta. Vastausten mukaan liiketoimintayksiköiden tai yritysten henkilöstön lukumäärä viime tilikauden lopussa vaihteli 85 ja 55 075 henkilön välillä. Henkilöstön keskimääräinen lukumäärä viime tilikaudella oli 5 984 henkilöä ja mediaani oli 2 800 henkilöä. Raportoidut liiketoimintayksiköiden tai yritysten tilikauden liikevaihdot viime tilikaudella vaihtelivat 15 milj.€ ja 13 217 milj.€ välillä. Keskimääräinen liikevaihto viime tilikaudella oli 1 754 milj.€. Liikevaihdon mediaani oli 520milj.€. Taulukossa 2 on esitetty taustatietoja vastanneista yrityksistä tämän tutkielman ja alkuperäisen tutkimuksen osalta

**Taulukko 2.** Aineiston kuvailevat tilastot

	2018				1995			
	Kes- kiarvo	Keski- hajonta	Todellinen vaihteluväli	N	Kes- kiarvo	Keski- hajonta	Todellinen vaihteluväli	N
Henkilöstön lukumäärä	5 984	11 411	85–55 075	23	1 954	1 903	57–8 163	89
Yrityksen liikevaihto viime tilikauden lopussa (milj. €)	1 754	3 132	15–13 217	23	416	932	3–8 258	89
ROI (Pääoman tuottoaste)	18%	9,75	2–41	19				
Tytäryhtiön perustaminen	1973	22	1900–2001	19				

Yritykset olivat perustaneet tai ostaneet ensimmäisen ulkomaisen tytäryrityksen keskimäärin vuonna 1973. Tytäryrityksen perustamisvuosi ja ostovuosi vaihteli 1900 –luvun alkupuolen ja vuoden 2001 välillä. Tytäryhtiön ostovuoden ja perustamisvuoden mediaani oli 1979. Yritysten pääoman tuottoaste (*return on investment, ROI*) oli keskimäärin 18% ja se vaihteli 2% ja 41% välillä. Pääoman tuottoasteen mediaani oli 17,5%.

Verrattuna alkuperäiseen tutkimukseen tämän tutkielman otos on huomattavasti pienempi ja mm. tästä johtuen tulokset eivät ole täysin vertailukelpoisia. Alkuperäisessä tutkimuksessa kyselyssä käytettiin Likert asteikkoa 1-5, mutta tässä aineistossa on käytetty asteikkoa 1-7 välillä. Taulukossa 3 esitetään muuttujien kuvailevat tilastot, jotka on kerätty 23 suomalaisesta yrityksestä. Selitettävän muuttujan osalta, joka havainnollistaa taloudellisten mittareiden suhteellista painotusta ulkomaisissa tytäryhtiössä toimivan johdon suorituskyvyn arvioinnissa, pienin teoreettisesti mahdollinen arvo on 0,07, ja suurin teoreettinen arvo on 3,5. Tulokset osoittavat, että yritykset eivät ole täysin riippuvaisia taloudellisista tai ei-taloudellisista mittareista. Todellinen pienin arvo (0,37) osoittaa, että joissakin tapauksissa ei-taloudellisia mittareita painotetaan osassa tapauksista, kun taas suurin arvo (0,78) osoittaa taloudellisilla mittareilla on suurempi merkitys toisissa yrityksissä. Keskimäärin taloudellisten mittareiden suhteellisen painotuksen keskiarvo verrattuna operatiivisiin tunnuslukuihin ja johdon käyttäytymisen mittareihin on 0,56.

**Taulukko 3.** Muuttujien kuvailevat tilastot

	2018				1995			
	Keskiarvo	Keskiahajonta	Todellisen vaihteluväli	N	Keskiarvo	Keskiahajonta	Todellisen vaihteluväli	N
Monikansallisen strategian aste	3,57	0,94	2,21-5,29	23	3,11	0,64	1,96-4,32	103
Taloudellisten mittareiden suhteellinen painotus johdon suorituskyvyn arvioinnissa	0,56	0,10	0,37-0,78	23	0,56	0,09	0,32-0,96	99
Päätöksenteon hajauttamisen aste	3,51	0,77	2,17-5,17	22	3,17	0,64	1,52-4,69	96



Aineiston tarkemmassa analysoinnissa ilmeni, että ylin johto käyttää kaikkia näitä mittareita hyvin paljon ulkomaisissa tytäryhtiössä toimivan johdon suorituskyvyn arvioinnissa. Keskimäärin taloudelliset mittarit ovat tärkeimpiä (keskiarvo 6,23, asteikolla 1-7). Tämän jälkeen ylin johto arvostaa operatiivisia tunnuslukuja (keskiarvo 5,94) ja sen jälkeen johdon käyttäytymisen mittareita (keskiarvo 5,57). Kaikkien mittareiden todellinen vaihteluväli on kohtuullisen pieni ja niiden absoluuttiset arvot ovat pääosin kohtuullisen suuret. Sen perusteella voidaan olettaa, että yritysten välillä ei ole suuria eroja. Kihnin (2001) alkuperäinen tutkimus antaa hyvinkin samansuuntaisia tuloksia. Myös vuonna 1995 kerätyn aineiston pohjalta ylin johto seurasi eniten taloudellisia mittareita (keskiarvo 4,5, asteikolla 1-5), jonka jälkeen operatiivisia tunnuslukuja (keskiarvo 4,2) ja sen jälkeen johdon käyttäytymisen mittareita (keskiarvo 3,9).

Monikansallisen strategian astetta mitattiin asteikolla 1–7 ja arvot koodattiin uudelleen, minkä jälkeen suuret arvot tarkoittavat korkeaa monikansallisen strategian astetta. Tulokset osoittavat, että yritykset eivät toteuta täysin monikansallista tai globaalia strategiaa. Lisäksi suomalaisten yritysten välillä on havaittavissa eroavaisuuksia. Yksikään yrityksistä ei toteuttanut täysin monikansallista tai globaalia strategiaa, sillä todelliset arvot vaihtelevat välillä 2,21–5,29. Monikansallisen strategian asteen keskiarvo on 3,57. Monikansallisen strategian asteen teoreettinen keskiarvo on 4,0, joten todellinen keskiarvo alittaa tämän. Keskimääräisesti suomalaiset yritykset soveltavat nykyisin monikansallista strategiaa jossain määrin. Kihnin (2001) alkuperäisessä tutkimuksessa monikansallisen strategian asteen keskiarvo (3,11, asteikolla 1–5) ylittää teoreettisen keskiarvon (3,0). Tämä osoitti, että suomalaiset yritykset soveltavat kohtuullisen korkeaa monikansallisen strategian astetta. Tuloksissa on havaittavissa muutosta monikansallisen strategian asteessa ja sen perusteella voidaan todeta, että globaalin strategian aste on noussut yrityksissä. Tämä on linjassa yleisen taloudellisen kehityksen kanssa, jossa globalisaatio on suuressa roolissa. Osa toiminnoista toteutetaan annettujen vastauksien perusteella yrityksissä maantieteellisesti keskitetysti ja näitä ovat mm. kirjanpito, pääomien nosto ja hallinta sekä kassanhallinta. Näitä hajautetumpia toimintoja ovat markkinointi, tietojenkäsittely ja henkilöstöhallinto. Operatiivisia toimintoja kuten myynti, raaka-aineiden hankinta, jakelu ja asiakaspalvelu on keskitetty kaikkein vähiten. Alkuperäisen tutkimuksen mukaan myynti, jakelu ja asiakaspalvelu on todettu olevan huomattavasti useammin hajautettuja toimintoja, kun taas pääomien nostoa ja hallintaa ylin johto on koordinoimut useammin (Kihn, 1996, 1997). Toimintojen keskittämisen osalta tulokset ovat hyvinkin samansuuntaisia alkuperäisen tutkimuksen kanssa. Tämän perusteella voidaan todeta, että

suomalaiset kansainvälistyneet yritykset keskittävät edelleen samankaltaisia toimintoja kuin vuonna 1995.

Päätöksenteon hajauttamisen asteen todellinen vaihteluväli on 2,17–5,17. Päätöksenteon hajauttamisen keskiarvo (3,51) alittaa teoreettisen keskiarvo (4,0), mikä osoittaa, että päätöksenteko on jossain määrin hajautettua suomalaisissa yrityksissä. Ylin johto on osin hajauttanut merkittäviä päätöksiä tytäryhtiön johdolle. Kihnin (2001) alkuperäisessä tutkimuksessa päätöksenteon hajauttamisen aste (3,17, asteikolla 1-5) ylitti teoreettisen keskiarvon 3,0. Tämä osoittaa, että keskimäärin suomalaiset yritykset ovat hajauttaneet määräysvaltaa suhteellisen paljon tytäryhtiön johdolle. Tuloksia vertaillen voidaan havaita, että päätöksenteon hajauttamisen aste on hieman laskenut. Tarkemmassa analysoinnissa selviää, että yritykset ovat hajauttaneet päätöksentekoaan pääosin operatiivisissa toiminoissaan kuten rekrytoinnissa, alaisen erottamisessa tai ylentämisessä sekä toimittajien valinnassa. Yritykset hoitavat keskitetysti strategisia päätöksiä esimerkiksi keskeisen tuotelinjan lakkauttamisesta, keskeisten tuotteiden uudelleen muotoilusta, kapasiteetin kasvattamisesta uusinvestoinneilla sekä sisäisen kaupan korvauksesta ulkopuolisella toimijalla. Aiemmat tutkimukset ovat osoittaneet samansuuntaisia tuloksia siitä, että suomalaiset yritykset ovat hajauttaneet pääosin operatiivisia päätöksiä esimerkiksi markkinointi, toimittajan valinta ja rekrytointi. Yritykset kuitenkin hoitavat strategiset päätökset kuten investoinnit keskitetysti. (Kihn, 1996, 1997, 2001; Virtanen, 1985.) Tämän tutkielman tulokset ovat tarkemman analysoinnin osalta samansuuntaiset alkuperäisen tutkimuksen kanssa. Tämä osoittaa, että suomalaiset kansainvälistyneet yritykset hajauttavat samanlaisia toimintoja ulkomaisissa tytäryrityksissä toimivalle johdolle kuin alkuperäisen aineiston keräämisen hetkellä.

## 4.2 Korrelaatioanalyysi

Hypoteesin 1 testaus toteutettiin korrelaatioanalyysia käyttäen SPSS-ohjelmaa. Muuttujien välisiä suoria positiivisia yhteyksiä tarkasteltiin yksisuuntaisten Pearsonin korrelaatiokertoimen avulla. Tämän analyysin tulokset esitetään seuraavalla sivulla taulukossa 4.

*H1: Monikansallisen strategian asteella on suora positiivinen yhteys taloudellisten mittareiden suhteelliseen painotukseen ulkomaisissa tytäryrityksissä toimivan johdon suori-tuskyvyn arvioinnissa*

Hypoteesin 1 osalta tulokset tuottavat teoreettisten odotusten suuntaisia tuloksia (ks. Taulukko 4). Tulokset osoittavat, että monikansallisen strategian asteen ja taloudellisten mittareiden suhteellisen painotuksen välillä on havaittavissa suora positiivinen yhteys ( $r=0,241$ ). Tulokset eivät kuitenkaan ole tilastollisesti merkitseviä, minkä johdosta hypoteesi 1 hylättiin. Monikansallisen strategian asteella on suora positiivinen yhteys päätöksenteon hajauttamiseen ( $r=0,473$ ,  $p<0,05$ ) ja tämä tulos on tilastollisesti merkitsevä. Lisäksi päätöksenteon hajauttamisen ja taloudellisten mittareiden suhteellisen painotuksen välillä on havaittavissa positiivinen yhteys, joka on tilastollisesti merkitsevä. ( $r=0,375$ ,  $p<0,05$ ) Tämä tulos osoittaa voimakkaampaa vaikutussuhdetta kuin alkuperäisessä tutkimuksessa. Tulosten perusteella voidaan todeta, että monikansallisen strategian asteen kasvaessa myös päätöksenteon hajauttaminen yrityksen liiketoiminnassa kasvaa. Ylin johto siis hajauttaa määräysvaltaa ulkomaisen tytäryhtiön johdolle enemmän, kun yritys toteuttaa monikansallista strategiaa, jossa kilpailu on enemmän yksittäisten maiden sisäistä. Päätöksenteon ollessa hajautettua ylin johto painottaa suhteellisesti enemmän taloudellisia mittareita tytäryhtiön johdon suorituskyvyn arvioinnissa. Tulokset osoittavat, että taloudellisten mittareiden suhteellista painotusta ulkomaisessa tytäryhtiössä toimivan johdon suorituskyvyn arvioinnissa voidaan osittain selittää monikansallisen strategian asteella. Tulokseen tulee kuitenkin suhtautua suuntaa-antavana, koska tulos ei ole tilastollisesti merkitsevä.

**Taulukko 4.** Pearsonin korrelaatiokertoimet muuttujien välillä

	2018		1995	
	Taloudellisten mittareiden suhteellinen painotus	Monikansallisen strategian aste	Taloudellisten mittareiden suhteellinen painotus	Monikansallisen strategian aste
1. Taloudellisten mittareiden suhteellinen painotus	-	-	-	-
2. Monikansallisen strategian aste	0,241	-	0,178*	-
3. Päätöksenteon hajauttamisen aste	0,375*	0,473*	0,168*	0,359***

\*  $p<0,05$ , \*\* $p<0,01$  ja \*\*\*  $p<0,005$  (one-tailed)

Kihnin (2001) alkuperäisessä tutkimuksessa havaittiin suora positiivinen ja tilastollisesti merkitsevä yhteys monikansallisen strategian asteen ja taloudellisten mittareiden



suhteellisen painotuksen välillä ( $r=0,178$ ,  $p<0,05$ ). Tulos ei ollut kovin voimakas, mutta sen perusteella voidaan tulkita, että osa ylimmän johdon päätöksestä painottaa taloudellisten mittareiden suhteellista osuutta ulkomaisessa tytäryrityksessä toimivan johdon suorituskyvyn arvioinnissa voidaan selittää yrityksen monikansallisen strategian asteella. Alkuperäiseen tutkimukseen verrattuna tämän tutkielman tulokset antavat hyvin samansuuntaisia tuloksia, vaikka tällä aineistolla kaikista yhteyksistä ei saatu tilastollisesti merkitseviä tuloksia mm. aineiston pienen koon vuoksi. Tämän tutkielman tulos eroaa Kihnin (2001) alkuperäisestä tutkimuksesta, jossa suora vaikutus oli tilastollisesti merkitsevä ja hypoteesi 1 voitiin hyväksyä. Tulosten perusteella voidaan todeta, ettei vaikutussuhteiden suunnassa ole tapahtunut aineistojen keräämisen välillä kovinkaan merkittäviä muutoksia. Vaikutussuhteiden voimakkuuksissa on kuitenkin havaittavissa selkeää vahvistumista kaikkien vaikutussuhteiden osalta.

### 4.3 Polkuanalyysi

Polkuanalyysi toteutettiin netistä ladattavalla SmartPLS-ohjelmalla. Ohjelmalla rakennettiin testattava polkumalli tutkielmassa muodostettujen hypoteesien pohjalta. Kuviossa 5 on esitetty tutkielmassa käytettävä polkumalli. Selittävänä muuttujana toimii monikansallisen strategian aste yrityksessä ja se merkitään X1. Selitettävänä muuttujana toimii taloudellisten mittareiden suhteellinen painotus ulkomaisessa tytäryhtiössä toimivan johdon suorituskyvyn arvioinnissa ja se merkitään X3. Tilastollisen testauksen väliin tuleva muuttuja on päätöksenteon hajauttamisen aste ja se merkitään X2. Jäännösmuuttuja ( $R_k$ , residual variables) edustaa selittävän ja väliin tulevan muuttujan selittämättömiä variansseja. Muodostetut muuttujat rakentuvat kyselylomakkeen kysymyksien mukaisesti. Polkumallissa hyödynnettiin summamuuttujia, koska aineiston pienen koon vuoksi kaikkien muuttujien kaikkia indikaattoreita ei ollut mahdollista sisällyttää malliin yksittäin. Summuuttujien muodostamisesta on kerrottu tarkemmin luvussa 3.1. (kts. s. 41-42).

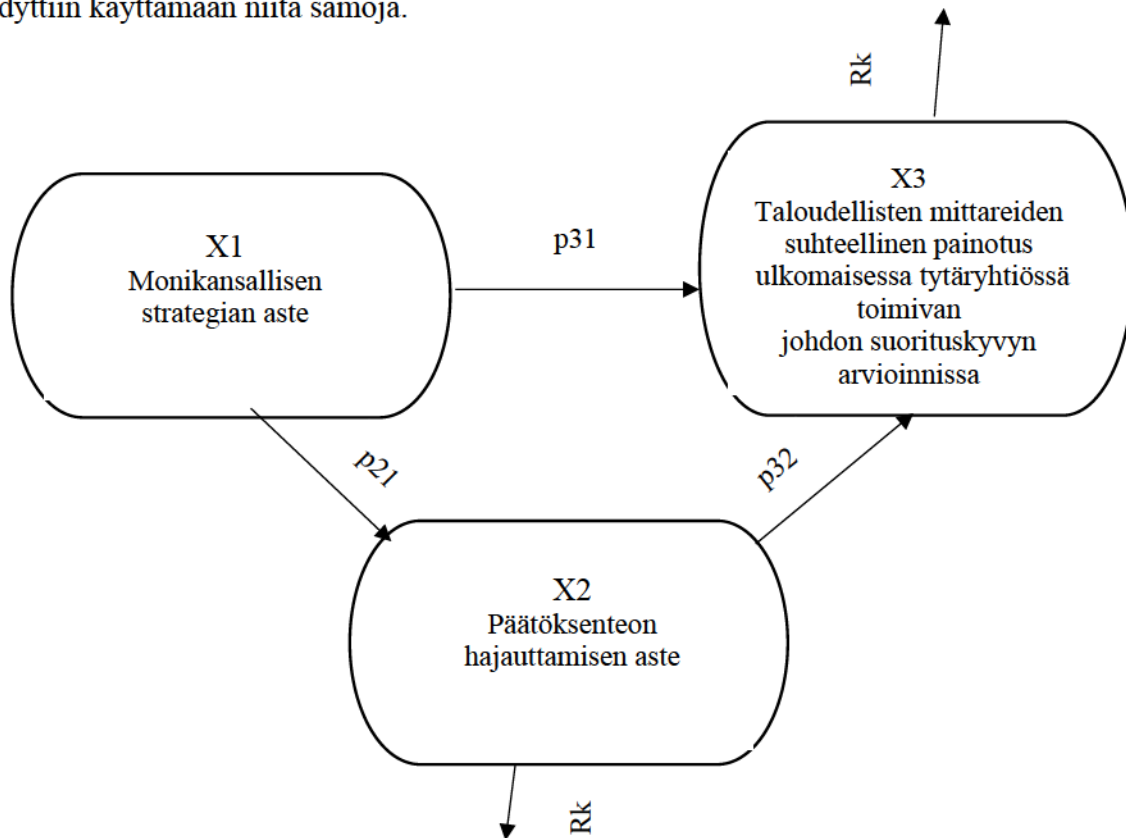
Muuttujien välille muodostettiin polut kuvaamaan hypoteesien mukaisia oletuksia. Näiden muuttujien välisten yhteyksien välille muodostuvat tarkemmat polkukertoimet ( $\pi_{ij}$ ). Monikansallisen strategian aste on tässä mallissa ainoa päätöksenteon hajauttamisen selittävä muuttuja, joten polkua  $p_{21}$  kuvaa Pearsonin korrelaatiokerroin monikansallisen strategian asteen ja päätöksenteon hajauttamisen välillä. (kts. taulukko 4) Polut  $p_{31}$  ja  $p_{32}$  ovat yhtä suuria kuin standardoitu beta-kerroin laskettaessa regressiokerroin X3 (taloudellisten mittareiden suhteellinen painottaminen) samanaikaisesti muuttujien X1



(monikansallisen strategian aste) ja X2 (päättöksenteon hajauttamisen aste) kanssa. Tämän polkumallin regressioyhtälö on esitetty seuraavalla sivulla kaavassa 2:

$$(2) \quad X3 = (B31 * X1) + (B32 * X2) + (p3v * Rv)$$

Ennen varsinaisen polkuanalyysin testaamista, tarkasteltiin malliin kohdistuvia reliabiliteetti- ja validiteettikysymyksiä. Jotta näihin voitiin vastata, toteutettiin ohjelmassa *bootstrapping*, jonka tarkoituksena on muodostaa alkuperäisestä aineistosta satunnaisia otantoja. Näiden otantojen lukumääräksi asetettiin 500, joka on oletuksena ohjelmassa. Otantojen koko määriteltiin samaksi kuin tämän tutkielman aineisto sisältää havaintoja ( $n=23$ ). Ohjelman käyttöohjeet suosittelevat näitä asetuksia, joten tässä tutkielmassa päätettiin käyttämään niitä samoja.



**Kuvio 5.** Polkumalli (suomennos Kihn 2001, 47)

Bootstrapping-asetukset tehtiin ohjelman suosittelemilla asetuksilla. Etumerkkien muutokset jätettiin huomioimatta valitsemalla Sign Changes-valikossa valinta *No sign changes*. Tulosten määräksi valittiin *Complete bootstrapping*. Ohjelma laskee tässä tapauksessa aineistosta kaikki mahdolliset arvot, joilla saattaa olla vaikutusta mallin reliabiliteetin ja validiteetin arviointiin. Lisäasetuksissa valittiin *Bias-Corrected and Accelerated*

(*Bca*) *bootstrap* ja tämä on ohjelman mukaan vakain metodeista, jonka tekeminen ei vaadi kohtuuttoman paljon aikaa. Testit toteutettiin yksisuuntaisina ja 0,05 merkitsevyysasteella.

**Taulukko 5.** Polkumallin muuttujien väliset korrelaatiot

	Taloudellisten mittareiden suhteellinen painotus	Monikansallisen strategian aste
1. Taloudellisten mittareiden suhteellinen painotus	-	-
2. Monikansallisen strategian aste	0,178	-
3. Päätöksenteon hajauttamisen aste	0,289	0,471*

\*  $p < 0,05$

Ensimmäisen ajon jälkeen muuttujan 2 reliabiliteetti ja validiteettia mittaavat arvot osoittautuivat riittämättömiksi. Monikansallisen strategian asteen keskimääräisten erotettujen varianssien arvo (*AVE*, *average variance extracted*) jäi alhaiseksi (0,548). Lisäksi indikaattorit kassanhallinta ja pääomien nosto latautuivat heikosti muuttujalle. (0,257 ja 0,042) Tästä johtuen nämä kaksi indikaattoria jätettiin pois ja muuttuja monikansallisen strategian aste muodostuu näin ollen muiden 12 summamuuttuja indikaattorin varaan.

Edellä tehtyjen muutosten jälkeen mallin reliabiliteettia ja validiteettia mittaavat arvot nousevat hyväksyttävälle tasolle. Mallin validiteettia on arvioitu keskimääräisten erotettujen varianssien avulla (*AVE*). Muutosten jälkeen monikansallisen strategian asteen AVE arvo nousi hyväksyttävälle tasolla (0,634). Validiteettia voidaan pitää hyvällä tasolla, kun AVE-arvot ovat suuremmat kuin korrelaatiot muuttujien välillä (Lowry & Gaskin, 2014, 136). Tämä antaa tukea mallin erottavalle validiteetille (*discriminant validity*). Lisäksi kaikkien muuttujien AVE-arvot ylittävät annetun raja-arvon 0,5, joten mallin validiteettia on hyväksyttävällä tasolla. (Taulukko 5 ja 6)

Taulukkoon 6 kerättyjen arvojen reliabiliteettikertoimet muodostuvat kaikkien muuttujien osalta korkeiksi (0,939–1,00). Korjauksen jälkeen suurin osa mallissa käytetyissä indikaattoreista latautuivat voimakkaasti (yli 0,70) muuttujille. Muutamia indikaattorit jäivät tämän rajan alapuolelle ja näitä olivat myynti (0,694) ja sidosryhmä suhteiden hallinta (0,619). Näitä latauksia voidaan kuitenkin pitää hyväksyttävällä tasolla (Hulland, 1999).

**Taulukko 6.** Polkumallin validiteetti ja reliabiliteetti

	Lataukset	Reliabiliteetti	AVE
1. Taloudellisten mittareiden suhteellinen painotus		0,939	0,722
Indikaattori 1	0,867		
Indikaattori 2	0,763		
Indikaattori 3	0,791		
Indikaattori 4	0,942		
Indikaattori 5	0,929		
Indikaattori 6	0,789		
2. Monikansallisen strategian aste		0,954	0,634
Indikaattori 7	0,855		
Indikaattori 8	0,798		
Indikaattori 9	0,860		
Indikaattori 10	0,723		
Indikaattori 11	0,848		
Indikaattori 12	0,694		
Indikaattori 13	0,786		
Indikaattori 14	0,853		
Indikaattori 15	0,619		
Indikaattori 16	0,898		
Indikaattori 17	0,778		
Indikaattori 18	0,800		
3. Päätöksenteon hajauttaminen		1,000	1,000
Indikaattori 19	1,000		

Reliabiliteetin ja validiteetin testauksen jälkeen toteutettiin varsinainen polkuanalyysi, jonka avulla testataan muuttujien välisiä suoria ja epäsuoria yhteyksiä. Testatun mallin rakenne on havainnollistettu kuviossa 5. Muuttujien väliset vaikutuspolut saatiin SmartPLS-ohjelmalla laskemalla rakennetulle mallille PLS-algoritmi. Seuraavaksi tarkastellaan hypoteesin 2 tuloksia PLS-analyysin pohjalta.

*H2: Monikansallisen strategian aste vaikuttaa päätöksenteon hajauttamiseen. Yhteys monikansallisen strategian asteen ja taloudellisten mittarien suhteellinen painotus ulko- maisten tytäryritysten johdon suorituskyvyn arvioinnissa, johtuu epäsuorasti päätöksenteon hajauttamisesta.*

Hypoteesiin 2 liittyen, polkuanalyysin tulokset osoittavat, että monikansallisen strategian ja päätöksenteon hajauttamisen välinen yhteys on positiivinen ja tilastollisesti merkitsevä ( $p_{21}=0,471$ ,  $p<0,05$ ). Lisäksi päätöksenteon hajauttamisen vaikutus taloudellisen mittareiden suhteelliseen painotukseen on positiivinen ( $p_{32}=0,289$ ). Polkuanalyysi osoittaa aluksi monikansallisen strategian asteen ja taloudellisten mittareiden välisen vaikutuksen olevan positiivinen, mutta päätöksenteon hajauttamisen kautta tuleva epäsuora vaikutus muuttaa polkukertoimen huomattavasti positiivisemmaksi ( $p_{31}=0,314$ ). Viimeksi mainitut vaikutukset eivät kuitenkaan ole tilastollisesti merkitseviä. Tämän perusteella voidaan todeta, että koska hypoteesi 2 ei saa tilastollisesti merkitsevää tukea, se hylätään. Tämä tulos on linjassa Kihnin (2001) tulosten kanssa.

**Taulukko 7.** Muuttujien suorat ja epäsuorat vaikutukset

Hypoteesi 2	2018			1995			
	Suora vaikutus	Epä-suora vaikutus	Kokonais vaikutus	Suora vaikutus	Epä-suora vaikutus	Häiriöilmiö	Kokonais vaikutus
MoniKanStra/Pää-töHaj	0,471*		0,471*	0,359**			0,359**
MoniKanStra/Tal-Mit	0,178	0,136	0,314	0,020	0,006		0,026
Pää-töHaj/TalMit	0,289		0,289	0,016		0,007	0,023

\*  $p<0,05$  ja \*\* $p<0,01$

#### 4.4 Yhteenveto empiirisistä tuloksista

Edellä esitetyistä tuloksista käy ilmi, että tutkittavien muuttujien välillä oli havaittavissa myös tilastollisesti merkitseviä tuloksia. Aineiston koko jää tässä tutkielmassa pieneksi verrattuna alkuperäiseen tutkimukseen, joten tästä johtuen tulokset eivät ole täysin vertailukelpoisia. Lisäksi aineiston pienen koon vuoksi tilastollisesti merkitseviä tuloksia on yleisesti ottaen haastavampi saada, mutta tuloksia voidaan kuitenkin tulkita suuntaa-antavasti.

Tulosten perusteella voidaan kuitenkin todeta, että suomalaiset kansainvälistyneet yritykset painottavat suhteellisesti ulkomaisen tytäryhtiön johdon suorituskyvyn arvioinnissa eniten taloudellisia mittareita, jonka jälkeen operatiivisia tunnuslukuja ja johdon



käyttäytymistä. Yritykset eivät hyödynnä ainoastaan taloudellisia mittareita, vaan täydentävät näitä myös ei-taloudellisten mittareiden avulla. Suomalaiset yritykset eivät noudata täysin globaalia tai monikansallista strategiaa. Tulosten perusteella on kuitenkin havaittavissa, että yritykset noudattavat globaalimpaa strategiaa kuin vuonna 1995. Yritykset ovat hajauttaneet päätöksentekoaan monissa operatiivisissa toiminnoissa, mutta strategiset päätökset tehdään usein keskitetysti pääkonttorilta käsin. Kuvailevassa analyysissä havaitut tulokset ovat kaikki hyvinkin samankaltaisia verrattuna Kihnin (1996, 1997, 2001) tutkimuksiin ja näissä ei ole havaittavissa kovinkaan suuria eroavaisuuksia lukuun ottamatta monikansallisen strategian asteen laskua.

Tässä tutkimuksessa havaittiin teoreettisten odotusten mukaisia positiivisia korrelaatioita kaikkien tutkittujen muuttujien välillä, ja ne olivat vielä vahvempia kuin Kihnin (2001) tutkimuksessa. Monikansallisen strategian ja päätöksenteon hajauttamisen asteen välinen korrelaatio oli tilastollisesti merkitsevä, samoin päätöksenteon hajauttamisen ja taloudellisen ohjauksen saaman suhteellisen painotuksen välinen korrelaatio. Hypoteesia 1 mitaava korrelaatio monikansallisen asteen ja taloudellisen ohjauksen saaman suhteellisen painotuksen välillä oli sekin positiivinen, mutta ei kuitenkaan tilastollisesti merkitsevä, minkä johdosta hypoteesi 1 hylättiin. Tämä tulos eroaa Kihnin (2001) alkuperäisestä tutkimuksesta, jossa suora vaikutus oli tilastollisesti merkitsevä ja hypoteesi 1 voitiin hyväksyä.

Hypoteesia 2 eli sitä onko monikansallisen strategian asteella ja taloudellisen ohjauksen saamalla suhteellisella painotuksella epäsuora vaikutus päätöksenteon hajauttamisen kautta, testattiin polkuanalyysin avulla. Polkuanalyysin tulokset epäsuorasta vaikutuksesta olivat teoreettisten odotusten mukaisesti positiivisia, mutta ne eivät kuitenkaan olleet tilastollisesti merkitseviä. Näin ollen, hypoteesi 2 hylättiin, samoin kuin Kihnin (2001) tutkimuksessa. Molemmissa tutkimuksissa havaittiin kuitenkin tilastollisesti merkitsevä suora vaikutus monikansallisen strategian ja päätöksenteon hajauttamisen välillä. Kun monikansallisen strategian aste nousee, päätöksentekoa hajautetaan enemmän. Vastaavasti, kun globaalin strategian aste nousee, päätöksentekoa hajautetaan vähemmän.

## 5 YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET

Tässä kappaleessa esitetään yhteenveto saaduista keskeisimmistä tuloksista ja niiden pohjalta on muodostettu tutkielman johtopäätökset. Kappaleessa nostetaan myös esille tutkielman rajoitukset, mahdollisia jatkotutkimusaiheita ja esitetään kiitokset tutkielman mahdollistaneille tahoille.

### 5.1 Tutkielman keskeisimmät tulokset

Tämän tutkielman tavoite on tarkastella kansainvälistyneiden suomalaisten yritysten kansainvälistymisstrategioiden ja ulkomaisten tytäryritysten johdon suorituskyvyn arvioinnissa käytettävien mittareiden välistä yhteyttä. Tutkielma on seurantatutkimus Kihnin (2001) julkaisemalle tutkimukselle *Strategies, Decentralization, and Controls in Internationalized Finnish Firms*, joka käsittelee kansainvälistymisstrategian, päätöksenteon hajauttamisen ja ulkomaisen tytäryhtiön johdon suorituskyvyn arvioinnin välistä yhteyttä suurissa suomalaisissa teollisuusyrityksissä, pankeissa ja konsultointiyrityksissä. Tutkimuksessa Kihn (2001) tutki sitä, että onko monikansallisen strategian tasolla suora tai epäsuora positiivinen yhteys taloudellisten mittareiden saamaan suhteelliseen painotukseen ulkomaisen johdon suorituskyvyn arvioinnissa. Alkuperäisen tutkimuksen tavoin muuttujien välisiä vaikutuksia tarkastellaan nykyhetkellä. Lisäksi tutkielmassa selitetään myös päätöksenteon hajauttamisen epäsuoria vaikutuksia monikansallista strategiaa toteuttavien yritysten ulkomaisen johdon suorituskyvyn arviointiin. Tutkielman alatavoitteena on tarkastella kuinka tulokset ovat muuttuneet verrattuna Kihnin (2001) saamiin tuloksiin, kun aikaa analyysissä käytettyjen aineistojen välillä on lähes 24 vuotta.

Tutkielman teoreettisessa osuudessa tarkastellaan strategiateoreettista lähestymistapaa, johdon ohjausjärjestelmiä, suorituskyvyn mittareita sekä päätöksenteon hajauttamista. Tämän kirjallisuuskatsauksen perusteella muodostuu laaja näkemys kaikkien empiirisessä osassa hyödynnettyjen muuttujien osalta. Kirjallisuuskatsauksen ja aiempien tutkimuksien mukaan muodostettiin tutkielmassa testattavat kaksi hypoteesia. Ensimmäinen hypoteeseista tarkastelee monikansallisen strategian asteen suoraa vaikutusta ulkomaisen tytäryhtiön johdon suorituskyvyn arvioinnissa käytettävien taloudellisten mittareiden saamaan painotukseen. Toinen hypoteesi tarkastelee sitä, onko monikansallisen strategian asteella ja taloudellisen ohjauksen saamalla suhteellisella painotuksella epäsuora vaikutus päätöksenteon hajauttamisen kautta.

Tutkielman empiirinen aineisto on kerätty kyselylomakkeella postitse suomalaisten yritysten ja liiketoimintayksiköiden ylimmällä johtotasolla toimivilta henkilöiltä. Kyselyn kohteena oli erityisesti ulkomaisen johdon suorituskyvyn arvioinnista vastaavat henkilöt. Kysely toteutettiin Dillmanin (2007) postikyselymenetelmää hyödyntäen. Neljän postikyselykierroksen jälkeen havaintoja kertyi kasaan 23 kappaletta tutkimuksen määräämään mennessä. Vastausasteeksi saatiin näin ollen 28,75 %. Lähetetyistä kyselyistä neljään saatiin vastaus, ettei yritys enää sovellu kyseiseen tutkimukseen. Näin ollen vastausaste kyselyyn soveltuneista on 30,26 %. Vastaukset käsiteltiin täysin luottamuksellisesti ja anonymoineen, eikä yksittäisen yrityksen tai henkilön tiedot ole tunnistettavissa tutkimuksesta.

Tutkielman empiirisessä osassa aineistoa on analysoitu sekä kuvailevan että tilastollisen analyysin avulla. Kuvailevassa analyysissä käsitellään tutkielmaan osallistuneiden henkilöiden taustatietoja esimerkiksi ikää, sukupuolta ja kuinka kauan henkilö on toiminut yrityksen palveluksessa. Lisäksi käsitellään osallistuneiden yritysten taustatekijöitä, kuten liikevaihdon suuruutta, henkilöstön lukumäärää, pääoman tuottoastetta (ROI) ja ensimmäisen ulkomaisen tytäryhtiön perustamisvuotta tai ostovuotta. Kaikkien muuttujien osalta on laskettu aineiston havainnollistamiseksi tunnuslukuja, kuten keskiarvo ja keskihajonta.

Aineiston varsinainen analysointi toteutettiin tutkielmassa tilastollisin menetelmin. Hypoteesien testaus toteutettiin Pearsonin korrelaatiokertoimen ja polkuanalyysin avulla, joka yhdistelee regressioanalyysin ja korrelaatiokertoimen. Korrelaatiotestaus käytettiin tutkielmassa suoran yhteyden testaukseen. Epäsuoria vaikutuksia testattiin polkuanalyysin avulla. Kuvailevat tilastot ja korrelaatiokertoimet laskettiin SPSS-ohjelmistolla. Polkuanalyysin osalta netistä ladatulla SmartPLS-ohjelmalla.

Tutkielmassa saadut tulokset osoittautuvat olevan pääosin samansuuntaiset alkuperäisen tutkimuksen kanssa hypoteesin 2 sekä kuvailevan analyysin tulosten osalta. Tulokset kuitenkin poikkeavat hypoteesissa 1. Tilastollinen merkitsevyys jää tutkielmassa alkuperäistä heikommaksi. Lisäksi aineistojen koot poikkeavat toisistaan, mikä heikentää tulosten vertailtavuutta. Keskeisimmät tulokset osoittavat teoreettisten odotusten mukaisia positiivisia korrelaatioita kaikkien tutkittujen muuttujien välillä, mitkä olivat vielä vahvempia kuin Kihnin (2001) tutkimuksessa. Kirjallisuuskatsauksen mukaisesti tulokset



osoittavat myös, että tutkimukseen osallistuneet suomalaiset yritykset painottavat ulkomaisen tytäryhtiön johdon suorituskyvyn arvioinnissa taloudellisia mittareita, mutta täydentävät näitä ei-taloudellisilla mittareilla. Hypoteesin 1 osalta tulokset antavat aiemman kirjallisuuden ja alkuperäisen tutkimuksen suuntaisia tuloksia, vaikka tulos ei kuitenkaan ole tilastollisesti merkitsevä, minkä johdosta hypoteesi 1 hylättiin.

Tarkasteltaessa monikansallisen strategian asteen vaikutuksia päätöksenteon hajauttamiseen päädytään hyvinkin samoihin lopputulemiin alkuperäisen tutkimuksen ja kirjallisuuden kanssa. Tulos on tilastollisesti merkitsevä ja tulos osoittautuu alkuperäistä tutkimusta vahvemmaksi. Tämän perusteella voidaan todeta, että monikansallisen strategian asteen nousu kasvattaa päätöksien delegointia tytäryhtiön johdolle.

Yritysten päätöksenteon hajauttamisessa ja siinä, millaisia päätöksiä yritykset hajauttavat tytäryhtiön johdolle, ei ole havaittavissa kovinkaan suuria muutoksia verrattuna vuoteen 1995. Tutkimukseen osallistuneet suomalaiset yritykset hajauttavat päätöksentekoaan erityisesti operatiivisissa toiminnoissa kuten toimittajien valinnassa ja rekrytoinnissa. Puolestaan strategiset päätökset kuten kapasiteetin kasvattaminen ja investoinnit hoidetaan useammin keskitetysti. Tutkielman tulokset kuitenkin osoittavat, että yritykset toteuttavat korkeampaa globaalin strategian astetta. Tämän perusteella voidaan todeta, että yritykset harjoittavat samankaltaista liiketoimintaa ympäri maailman, jolloin toiminnot ovat hyvin standardisoituja ja toimintaa organisoidaan enemmän keskitetysti. Tämä tulos on linjassa yleisen taloudellisen kehityksen kanssa, missä globalisaatio on suuressa roolissa. Monikansallisen strategian aste, jossa liiketoimintaa sopeutetaan paikalliset vaatimukset huomioon ottaen, on tulosten perusteella laskenut. Yksikään tutkituista yrityksistä ei kuitenkaan noudattanut täysin globaalia tai monikansallista strategiaa, jolloin strategian aste on keskimäärin jotain näiden kahden väliltä.

Suorituskyvyn mittaaminen on osa kaikkien yritysten toimintaa nykypäivänä. Yritykset eivät kuitenkaan ole täysin riippuvaisia taloudellisista tai ei-taloudellisista mittareista vaan niitä molempia hyödynnetään johdon suorituskyvyn arvioinnissa. Eniten ylin johto kuitenkin painottaa taloudellisia mittareita, joita seuraavat operatiiviset tunnusluvut ja johdon käyttäytymisen mittarit. Tämä tulos osoittautuu alkuperäisen tutkimuksen ja kirjallisuuskatsauksen mukaiseksi. Pelkkien taloudellisten mittarien käyttö suorituskyvyn arvioinnissa rajoittaa keskittymistä pidempiaikaisiin suunnitelmiin ja tavoitteisiin. Mikäli tytäryhtiön johto pääsee osallistumaan suorituskyvyn mittareiden määrittämisprosessiin,



strategiset tavoitteet ymmärretään usein paremmin ja motivaatio yrityksen yhteistä strategiaa kohden kasvaa. Ei-taloudelliset suorituskyvyn mittarit liittyvät usein operatiiviseen toimintaa ja niiden avulla saadaan syvällisempää tietoa liiketoiminnasta. Niistä saatua informaatiota voidaan hyödyntää monipuolisesti myös suorituskyvyn arvioinnin ulkopuolella mm. markkina-analyysissa, tuotannon suunnittelussa ja uraohjauksessa.

Kansainvälisen yrityksen strategian jalkauttaminen ja strategisten tavoitteiden ohjaus on usein haastavampaa kuin kansallisessa yrityksessä. Päätöksenteon ollessa hajautettuna tytäryhtiön johdolle, tulee emoyhtiön ohjata tytäryhtiön liiketoimintaa niin, että se samalla auttaa tytäryhtiötä saavuttamaan yrityksen yhteiset strategiset tavoitteet. Tutkielman tulosten mukaisesti päätöksenteon hajauttamisella ja taloudellisten mittareiden suhteellisen painotuksen välillä on suora positiivinen yhteys, jossa vaikutussuhde on voimakkaampi verrattuna alkuperäiseen tutkimukseen ja se on tilastollisesti merkitsevä.

Kaiken kaikkiaan monikansallisen strategian asteella nähdään olevan positiivinen yhteys päätöksenteon hajauttamiseen ja taloudellisten mittarien painotukseen. Tutkielmassa saadut empiiriset tulokset ovat pääsääntöisesti linjassa alkuperäisen tutkimuksen tulosten kanssa, vaikka niiden tilastollinen merkitsevyys jää kaikkien yhteyksien osalta heikomaksi. Saatujen tutkimustulosten perusteella voidaan tehdä johtopäätös, että kansainvälistymisstrategiaa toteuttava yritys hajauttaa usein osan päätöksenteostaan tytäryhtiön johdolle ja tätä ohjataan sekä taloudellisia että ei-taloudellisia mittareita hyödyntäen.

## 5.2 Tutkielman rajoitukset

Tutkielman tuloksia tarkasteltaessa tulisi ottaa huomioon seuraavat rajoitteet. Tutkielman tuloksia rajoittaa empiirisen aineiston pieni koko. Tilastollisten testausten tekeminen pienellä aineistolla ei anna yhtä luotettavia ja yleistettäviä tuloksia, mitä laajemmalla aineistolla voidaan saada. Tutkielman tulosten vertailussa alkuperäisen tutkimuksen tuloksiin tulee ottaa huomioon aineistojen ja otoksen kokoero.

Tutkielmassa on käytetty vain tiettyjä valittuja mittareita, joita käytetään ulkomaalaisen tytäryhtiön johdon suorituskyvyn arvioinnissa. Näin ollen tuloksia ei voi yleistää koskemaan kaikkia suorituskyvyn mittareita. Lisäksi tutkielmassa tutkittiin ainoastaan tiettyjä strategisia näkökulmia (*global/multidomestic*) ja muut strategiset näkökulmat jätettiin

tutkielman ulkopuolelle. Kyselytutkimuksen vastaukset saatiin ainoastaan johtoasemassa työskenteleviltä henkilöiltä Suomesta ja ulkomaisen tytäryhtiön johto olisi saattanut vastata eri tavalla. Tärkeää on huomioida myös se, että tutkielman aineisto on kerätty valitulta joukolta suomalaisista yrityksistä ja niiden liiketoimintayksiköistä, joiden emoyhtiö on Suomessa, joten yleistyksiä muissa maissa sijaitsevien emoyhtiöihin ei voida tehdä. Lisäksi yritykset ja liiketoimintayksiköt edustavat teollisuusyrityksiä, pankkeja ja konsultointialaa, joten yleistyksiä koskien muita toimialoja ei voida tehdä. Kyselytutkimuksen vastaanottajayritykset pohjautuvat alkuperäiseen tutkimukseen, joten Suomessa toimivissa yrityksissä saattaa olla enemmänkin tähän kohdejoukkoon sopivia yrityksiä. Tutkielman tuloksien vertailussa Kihnin (2001) alkuperäiseen tutkimukseen, tulee ottaa huomioon, että kaikki muutokset eivät välttämättä johdu ajan vaikutuksesta vaan muutoksiin ovat vaikuttaneet muutkin seikat kuten esim. pienempi vastausjoukko, vastaavien henkilöiden taustat sekä erilaiset asemat yrityksessä.

### **5.3 Jatkotutkimusaiheet**

Tässä tutkielmassa kyselylomakkeen kysymyksistä hyödynnettiin vain osaa. Kyselylomakkeen avulla voitaisiin myös kerätä laajempi aineisto, jolloin tuloksista saataisiin todennäköisesti yleistettävämpiä. Tässä tutkielmassa otettiin huomioon ainoastaan ylimmän johdon näkökulma ulkomaisen tytäryhtiön suorituskyvyn arvioinnista. Jatkossa voitaisiin tutkia ulkomaisten tytäryhtiöiden näkemyksiä heihin kohdistuvasta suorituskyvyn arvioinnista sekä mahdollisesti vertailla eroaako nämä näkemykset ylimmän johdon näkemyksistä.

#### *Kiitokset*

Lopuksi haluaisin kiittää kaikkia tutkielman tekemisen mahdollistaneita tahoja. Suurimmat kiitokset kaikille kyselyyn vastanneille henkilöille, joiden avulla tutkielman empiirisen osan toteutus oli mahdollista. Lisäksi haluan kiittää Tampereen yliopiston johtamiskorkeakoulua, joka mahdollisti postikyselyn toteuttamisen.

## LÄHTEET

- Abernethy, M. A., Bouwens, J. & van Lent, L., 2004. Determinants of control system design in divisionalized firms. *The Accounting Review*, Vol. 79, No. 3, pp. 545-570.
- Asher, H. B., 1976. *Causal Modeling*. Beverly Hills: A Sage University Paper: Quantitative Applications in the Social Sciences, Sage Publications Inc.
- Bhimani, A., Horngren, C. T., Datar, S. M. & Rajan, M., 2015. *Management and Cost Accounting*. 6 ed. Harlow: Pearson.
- Bitici, U., Garengo, P., Dörfler, V. & Nudurupati, S., 2012. Performance management: Challenges for Tomorrow. *International Journal of Management Reviews*, Vol 14, pp. 305-327.
- Björkman, I. & Lindqvist, M., 1991. Foreign subsidiary control in Finnish firms - a Comparison with Swedish practice. *Finnish Journal of Business Economics*, Vol. 30, No.2, pp. 111-127.
- Bouwens, J. & Van Lent, L., 2007. Assessing the performance of business unit Managers. *Journal of Accounting Research*, Vol. 45, No. 4, pp. 667-697.
- Charles, V. & Kumar, M., 2014. *Business Performance Measurement and Management*. Newcastle-upon-Tyne: Cambridge Scholars Publishing.
- Chung, L. H., Gibbons, P. T. & Schoch, H. P., 2006. The management of information and managers in subsidiaries of multinational corporations. *British Journal of Management*, Vol 17, pp. 153-165.
- CIMA, 2005. *CIMA Strategic Scorecard: Boards engaging in strategy*. [Online] Available at: [http://issuu.com/cimaglobal/docs/cima\\_strategic\\_scorecard\\_-\\_boards\\_engaging\\_in\\_str/1?e=1740886/5033220](http://issuu.com/cimaglobal/docs/cima_strategic_scorecard_-_boards_engaging_in_str/1?e=1740886/5033220) [Haettu 22 9 2018].
- Collins, D. J., 2014. *International strategy: context, concepts and implications*. 1 ed. :Wiley.
- Cooper, D. J. & Mahmoud, E., 2013. Globalization discourses and performance measurement systems in a multinational firm. *Accounting, Organizations and Society*, Vol 38, Issue 4, pp. 288-313.
- Creswell, J. W., 2014. *Research design : qualitative & quantitative approaches*. 4 ed. Los Angeles: Sage.
- Cruz, I., Scapens, R. W. & Major, M., 2011. The localisation of a global management control system. *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 36, Issue 7, pp. 412-427.

- Dearden, J., 1988. Time-span in management control. Teoksessa: W. Thomas, toim. *Readings in Cost Accounting, Budgeting and Control*. Cincinnati, OH: Southwestern Publishing, pp. 363-368.
- Dillman, D. A., 2007. *Mail and Internet surveys : the tailored design method*. 2. ed. (update with new internet, visual, and mixed-mode guide) toim. Hoboken (N.J.): Wiley.
- Dossi, A. & Patelli, L., 2010. You learn from what you measure: Financial and non-financial performance measures in multinational companies. *Long Range Planning*, Volume 43 Issue 4, pp. 498-526.
- Drucker, P. F., 1964. Controls, control and management. In: C. Bonini, R. Jaedicke & H. Wagner, eds. *Management Controls: New Directions in Basic Research*. New York: McGraw Hill Book Company, pp. 286-296.
- Du, Y., Deloof, M. & Jorissen, A., 2015. The roles of subsidiary boards in multinational enterprises. *Journal of International Management*, Vol. 21, Issue 3, pp. 169-181.
- Epstein, M. J. & Manzoni, J. F., 1997. The balanced scorecard and tableau de bord: Translating strategy into action. *Management Accounting*, Vol. 79, No. 2, pp. 28-36.
- Field, A., 2013. *Discovering statistics using IBM SPSS statistics*. 4 ed. London: Sage.
- Foster, J., Barkus, E. & Yavorsky, C., 2011. *Understanding and Using Advanced Statistics*. London: SAGE Publications, Ltd.
- Furrer, O., Thomas, H. & Anna, G., 2008. The structure and evolution of the strategic management field: A content analysis of 26 years of strategic management research. *International Journal of Management Reviews*, Vol. 10, Issue 1, pp. 1-23.
- Gomes, J. S., 2011. Management control in internationalized Brazilian companies: A four case comparative study. *Global Business Review*, Vol. 12, Issue 3, pp. 367-376.
- Goold, M., 1991. Strategic control in the decentralized firm. *Sloan Management Review*, Winter, pp. 69-81.
- Grafton, J., Lillis, A. M. & Widener, S. K., 2010. The role of performance measurement and evaluation in building organizational capabilities and performance. *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 35, Issue 7, pp. 689-706.
- Hamilton, R. T. & Sergill, G. S., 1991. The relationship between strategy-Structure fit and financial performance in New Zealand: Evidence of generality and validity with enhanced controls. *Journal of Management Studies*, Vol. 29, Issue 1, pp. 95-113.
- Heikkilä, T., 2017. *Tilastollinen tutkimus*. 9 toim. Helsinki: Edita Publishing.
- Hiebl, M. R. & Richter, J. F., 2018. Response rates in management accounting survey research. *Journal of Management Accounting Research*, Vol. 30, No. 2, pp. 59-79.



- Hulland, J. 1999. Use of partial least squares (PLS) in strategic management research: A review of four recent studies. *Strategic management journal*, 195-204.
- Indjejikian, R. J. & Matějka, M., 2012. Accounting decentralization and performance evaluation of business unit managers. *The Accounting Review*, Vol. 87, No. 1, pp. 261-290.
- Jaussaud, J. & Schaaper, J., 2006. Control mechanisms of their subsidiaries by multinational firms: A multidimensional perspective. *Journal of International Management*, 12, pp. 23-45.
- Kaplan, R. S. & Norton, D. P., 1992. "The balanced scorecard – measures that drives performance". *Harvard Business Review*, Vol. 70, No. 1, pp. 71-79.
- Kaplan, R. S. & Norton, D. P., 1996. *The Balanced Scorecard*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Kasanen, E., Lukka, K. & Siitonen, A., 1993. The Constructive approach in management accounting research. 19, pp. 243-264.
- Kihn, L.-A., 1996. *Kansainvälistyneiden suomalaisten yritysten ohjausinformaatio ja tilannetekijät*. KR-8:1996 toim. Turku: Turun kauppakorkeakoulu.
- Kihn, L.-A., 1997. *International strategies, relative financial controls and the performance evaluation of overseas managers : empirical evidence from Finnish firms*. Turku: Turun kauppakorkeakoulu.
- Kihn, L.-A., 2001. Strategies, decentralization, and controls in internationalized Finnish firms. *Liiketalouden aikakauskirja*, Vol 50, Issue 1, pp. 35-57.
- Kihn, L.-A., 2007. Financial consequences in foreign subsidiary manager performance evaluations. *European Accounting Review*, Vol. 16, No. 3, s. 531-554.
- Kihn, L.-A., 2008. The determinants of multiple forms of controls in foreign subsidiary manager performance evaluations. *International Journal of Accounting, Auditing and Performance Evaluation*, Vol. 5, No. 2, s. 157-182.
- Kihn, L.-A., 2010. An empirical investigation of the principal top management styles in the emphasis of multiple forms of controls. *International Journal of Accounting, Auditing and Performance Evaluation*, Vol. 6, No. 1, s. 108-127.
- Kihn, L.-A. & Näsi, S., 2017. Emerging diversity in management accounting research: The case of Finnish doctoral dissertations. *Journal of Accounting & Organizational Change*, Vol. 13, Issue 1, pp. 131-160.
- Kostova, T., Nell, P. C. & Hoenen, A. K., 2018. Understanding agency problems in headquarters-subsidiary relationships in multinational corporations: A contextualized model. *Journal Of Management*, Vol. 44, No. 7, pp. 2611-2637.
- Laitinen, E. K., 2003. *Yritystoiminnan uudet mittarit*. 3. uud. painos toim. Helsinki: Talentum.

- Langfield-Smith, K., 1997. Management control systems and strategy: A critical review. *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 22, No. 2, pp. 207-232.
- Langfield-Smith, K., 2008. Strategic management accounting: how far have we come in 25 years?. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, Vol. 21, Issue 2, pp. 204-228.
- Lindroos, J.-E. & Lohivesi, K., 2010. *Onnistu strategiassa*. 3 toim. Helsinki: WSOY Pro.
- Lin, L.-H., 2014. Subsidiary performance: The contingency of multinational corporation's international strategy. *European Management Journal*, Vol. 32, No. 6, pp. 928-937.
- Lowry, B. P. & Gaskin, J., 2014. Partial Least Squares (PLS) Structural Equation Modeling (SEM) for building and testing behavioral causal theory: When to choose it and how to use It. *IEEE Transactions on professional communication*, Vol. 57, No.2, pp. 123-146.
- Lynch, R. & Cross, K., 1991. *Measure Up! Yardsticks for Continuous Improvement*. Cambridge, MA: Basil Blackwell Inc.
- Malmi, T. & Brown, D. A., 2008. Management control systems as a package—Opportunities, challenges and research directions. *Management Accounting Research*, Vol. 19, Issue 4, pp. 287-300.
- Merchant, K. A., 1994. *Modern management control systems: Text & cases*. Upper Saddle River: Prentice-Hall.
- Merchant, K. A. & Van der Stede, W. A., 2012. *Management control systems: Performance measurement, evaluation and incentives*. 3 ed. Harlow: Financial Times/Prentice Hall.
- Moers, F., 2006. Performance measure properties and delegation. *The Accounting review*, Vol. 81, No. 4, pp. 897-924.
- Neilimo, K. & Näsi, J., 1980. *Nomoteettinen tutkimusote ja suomalainen yrityksen taloustiede: Tutkimus positivismin soveltamisesta*. Tampere: Tampereen Yliopisto.
- Nixon, B., 2006. Strategic choice and management control systems: A review of theories and challenges for development. In: Z. Hoque, ed. *Methodological issues in accounting research : theories, methods and issues*. London: Spiramus, pp. 105-119.
- Nixon, B. & Burns, J., 2012. The paradox of strategic management accounting. *Management Accounting Research*, Vol. 23, Issue 4, pp. 229-244.
- Ouchi, W. G., 1979. A conceptual framework for the design of organizational control mechanisms. *Management Science*, Vol. 25, No. 9, pp. 833-846.
- Porter, M. E., 1986. Competition in global industries. Teoksessa: *Competition in Global Industries: A Conceptual Framework*. 1 toim. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press.

- Ramsey, J. R. & Bernardo, B. R., 2013. How to determine subsidiary performance based on the internationalization strategy. *Journal of Management Policy and Practice*, Vol. 14, No. 1, pp. 11-18.
- Richards, M., 2000. Control exercised by U.S. multinationals over their overseas affiliates: Does location make a difference?. *Journal of International Management*, Vol. 6, Issue 2, pp. 105-120.
- Richards, M. & Hu, M. Y., 2003. US subsidiary control in Malaysia and Singapore. *Business Horizons*, Vol. 46, Issue 6, pp. 71-76.
- Ringle, Christian M., Wende, Sven, & Becker, Jan-Michael. (2015). SmartPLS 3. Bönningstedt: SmartPLS. <http://www.smartpls.com> [Haettu 29 11 2018].
- Sageder, M. & Feldbauer-Durstmüller, B., 2018. Management control in multinational companies: a systematic literature review. *Review of Managerial Science*, 1, pp. 1-44.
- Schweikart, J., 1986. The Relevance of managerial accounting information: A multinational analysis. *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 11, Issue 6, pp. 541-554.
- Simons, R., 1991. Strategic orientation and top management attention to control systems. *Strategic Management Journal*, Vol. 12, No. 1, pp. 49-62.
- Simons, R., 1994. How new top managers use control systems as levers of strategic renewal. *Strategic Management Journal*, Vol 15, No. 3, pp. 169-189.
- Talpová, S. Z. & Scalera, F., 2015. Further insights into assessing performance in the subsidiaries of MNEs. *Business Performance Management*, Vol. 16, No 1., pp. 56-66.
- Watts, T. & McNair-Conolly, C. J., 2012. New performance measurement and management control systems. *Journal of Applied Accounting Research*, Vol. 13, Issue 3, pp. 226-241.
- Whittington, R., 2001. *What is Strategy—and Does it Matter?*. 2 toim. Hampshire: Cengage Learning EMEA.
- Williams, C. & van Triest, S., 2009. The impact of corporate and national cultures on decentralization in multinational corporations. *International Business Review*, Vol. 18, Issue 2, pp. 156-167.
- Wilson, R. M. S., 1990. Strategic management accounting. In: D. Ashton, T. Hopper & R. W. Scapens, eds. *Issues in Management Accounting*. New York: Prentice Hall, pp. 82-105.
- Virtanen, K., 1985. Suomalaisten tulosityksikköorganisaatioiden ohjausjärjestelmät (English Summary: Management control practices in Finnish divisionalized firms). *Finnish Journal of Business Economics*, No. 1, pp. 74-97.

- Wright, S., 1934. The method of path coefficients. *Institute of Mathematical Statistics*, Vol. 5, No. 3, pp. 161-215.
- Xiaowen, T. & Slocum, J. W., 2014. What determines MNC subsidiary performance? Evidence from China. *Journal of World Business*, Vol. 49, Issue 3, pp. 421-430.
- Yang, Y., 2018. Path analysis. In: F. B. Bruce, ed. *The SAGE Encyclopedia of Educational Research, Measurement, and Evaluation*. Thousand Oaks: SAGE Publications, Inc., pp. 1223-1225.
- Young, S. & Tavares, A. T., 2004. Centralization and autonomy: Back to the future. *International Business Review*, Vol. 13, Issue 2, pp. 215-237.



## LIITE 1: Tutkielmassa käytetyt kysymykset

1a. Miten tärkeäksi koette seuraavan kolme tyyppisen informaation, kun arvioitte ulkomaisen johdon suoritusta? (Rengastakaa oikea vaihtoehto jokaisen rivin kohdalta). (1= ei lainkaan tärkeä, 2=vähän merkitystä, 3=jonkin verran merkitystä, 4=siltä väliltä, 5=melko tärkeä, 6=tärkeä, 7= erittäin tärkeä)

TALOUDEN OHJAUS (esim. voitto, investoinnin tuottoaste ja jäännöskate)	1	2	3	4	5	6	7
OPERATIIVISET TUNNUSLUVUT (mm. markkinaosuus, tuotteen laatu, läpimenoajat, tuotannon määrä)	1	2	3	4	5	6	7
JOHDON KÄYTTÄYTYMINEN (mm. kustannus budjetin ja tuotantostandardien saavuttaminen, ohjeiden ja sääntöjen noudattaminen ja kustannusleikkausohjelmien esittäminen)	1	2	3	4	5	6	7

1b. Miten usein järjestätte tapaamisia suoraan pääkonttoriin raportoivan ulkomaisen johdon kanssa keskustellaksenne heidän suorituksestaan seuraavan tyyppisten arviointiperusteiden pohjalta? (1=ei koskaan, 2=harvoin, 3=melko harvoin, 4=vain, jos suoritus on huomattavasti odotettua alhaisempi, 5=melko usein, 6=usein ja 7=säännöllisesti)

TALOUDEN OHJAUS (ks. 1a)	1	2	3	4	5	6	7
OPERATIIVISET TUNNUSLUVUT (ks. 1a)	1	2	3	4	5	6	7
JOHDON KÄYTTÄYTYMINEN (ks. 1a)	1	2	3	4	5	6	7

1c. Missä määrin koette seuraavan tyyppisten arviointiperusteiden heijastavan ulkomaisen johdon menestymistä/(epä)onnistumista liiketoiminnassa? (1= ei lainkaan, 7=erittäin paljon)

TALOUDEN OHJAUS	1	2	3	4	5	6	7
OPERATIIVISET TUNNUSLUVUT	1	2	3	4	5	6	7
JOHDON KÄYTTÄYTYMINEN	1	2	3	4	5	6	7

1d. Miten paljon kiinnitätte huomiota seuraaviin arviointiperusteisiin jaksottaisissa (viikko- tai kuukausikohtaisissa) raporteissa, kun arvioitte suoraan pääkonttoriin raportoivien ulkomaisten johdon suoritusta?

TALOUDEN OHJAUS	1	2	3	4	5	6	7
OPERATIIVISET TUNNUSLUVUT	1	2	3	4	5	6	7
JOHDON KÄYTTÄYTYMINEN	1	2	3	4	5	6	7

1e Miten paljon seuraavan tyyppisillä tavoitteilla mitattu hyvä/huono suoritus vaikuttaa ulkomaisen johdon suorituksestaan saamaan arvioon?

TALOUDEN OHJAUS	1	2	3	4	5	6	7
OPERATIIVISET TUNNUSLUVUT	1	2	3	4	5	6	7
JOHDON KÄYTTÄYTYMINEN	1	2	3	4	5	6	7

1f. Miten paljon arvioitte seuraavien arviointiperusteiden kokonaisuudessaan saavan painoarvoa, kun tulevaisuudessa arvioitte ulkomaisen johdon suoritusta?

TALOUDEN OHJAUS	1	2	3	4	5	6	7
OPERATIIVISET TUNNUSLUVUT	1	2	3	4	5	6	7
JOHDON KÄYTTÄYTYMINEN	1	2	3	4	5	6	7

2a. Missä määrin yrityksenne ylin johto on koordinoanut seuraavia funktionaalisia toimintoja yrityksenne sisällä? (1=ei lainkaan, 7=täysin)

Osien ja lopputuotteiden(/palveluiden) tuottaminen	1	2	3	4	5	6	7
Myynti	1	2	3	4	5	6	7
Markkinointi	1	2	3	4	5	6	7
Tuote(/palvelu) kehitys	1	2	3	4	5	6	7
Teknologian(/palveluprosessin) kehittäminen	1	2	3	4	5	6	7
Raaka-aineiden ja osien hankinta	1	2	3	4	5	6	7
Kirjanpito ja lakiasiat	1	2	3	4	5	6	7
Sidosryhmiin kohdistuva suhdetoiminta	1	2	3	4	5	6	7
Henkilöstöhallinto	1	2	3	4	5	6	7
Tuotteen(/palvelun) fyysinen jakelu	1	2	3	4	5	6	7
Asiakaspalvelu	1	2	3	4	5	6	7
Tietojen käsittely	1	2	3	4	5	6	7
Kassanhallinta	1	2	3	4	5	6	7
Pääomien nosto ja hallinta	1	2	3	4	5	6	7

2b. Missä määrin seuraavia toimintoja on yrityksessänne keskitetty yhteen maantieteelliseen paikkaan? (1=ei lainkaan, 7=täysin)

Osien ja lopputuotteiden(/palveluiden) tuottaminen	1	2	3	4	5	6	7
Myynti	1	2	3	4	5	6	7
Markkinointi	1	2	3	4	5	6	7
Tuote(/palvelu) kehitys	1	2	3	4	5	6	7
Teknologian(/palveluprosessin) kehittäminen	1	2	3	4	5	6	7
Raaka-aineiden ja osien hankinta	1	2	3	4	5	6	7
Kirjanpito ja lakiasiat	1	2	3	4	5	6	7
Sidosryhmiin kohdistuva suhdetoiminta	1	2	3	4	5	6	7
Henkilöstöhallinto	1	2	3	4	5	6	7
Tuotteen(/palvelun) fyysinen jakelu	1	2	3	4	5	6	7
Asiakaspalvelu	1	2	3	4	5	6	7
Tietojen käsittely	1	2	3	4	5	6	7
Kassanhallinta	1	2	3	4	5	6	7
Pääomien nosto ja hallinta	1	2	3	4	5	6	7

5. Missä määrin alla mainitut päätökset on delegoitu ulkomaisen tytäryrityksen johdolle? (1= ei lainkaan, 7= täysin)

Keskeisen tuotteen tai tuotelinjan lakauttaminen	1	2	3	4	5	6	7
Keskeisen tuotteen uudelleen muotoilu	1	2	3	4	5	6	7
Uusien markkina-alueiden valtaaminen	1	2	3	4	5	6	7
Kapasiteetin kasvattaminen uusinvestoinneilla	1	2	3	4	5	6	7
Uuden tuotelinjan kehittäminen	1	2	3	4	5	6	7
Sisäisen kaupan korvaus ulkopuolisilla	1	2	3	4	5	6	7
Tärkeän raaka-aineen osto yrityksen ulkopuolelta	1	2	3	4	5	6	7
Ulkopuolinen osientoimittajan valinta	1	2	3	4	5	6	7
Konsultin palkkaus järjestelmän kehittämiseen	1	2	3	4	5	6	7
Konsultin palkkaus erikoistutkimuksia varten	1	2	3	4	5	6	7
Budjetoitujen myynti- ja mainontamenojen ylitys	1	2	3	4	5	6	7
Keskeisen tuotteen hinnan muutos	1	2	3	4	5	6	7
Varastojen keskimääräisen koon muuttaminen	1	2	3	4	5	6	7
Budjetoidun tilapäisen henkilöstön määrän ylitys	1	2	3	4	5	6	7
Budjetoidun vakituisen henkilöstön määrän ylitys	1	2	3	4	5	6	7
Alaisen ylennys	1	2	3	4	5	6	7
Alaisen erottaminen	1	2	3	4	5	6	7
Uuden toimihenkilön rekrytointi	1	2	3	4	5	6	7
Alaisen saaman bonuksen koon päättäminen	1	2	3	4	5	6	7

6. Milloin yrityksenne perusti/osti ensimmäisen ulkomaisen tytäryrityksen?

7. Onko ulkomaisten tytäryritystenne toimitusjohtaja tyypillisimmin suomalainen vai paikallinen?

10. Yrityksenne (liiketoimintaryhmänne) henkilöstön lukumäärä viime vuoden lopussa?

11. Mikä oli yrityksenne (liiketoimintaryhmänne) liikevaihto (milj.€) viime tilikauden lopussa?

14. Mikä oli yrityksenne (liiketoimintaryhmänne) pääoman tuottoaste (ROI) viime tilikauden lopussa?

16. Kuinka monta vuotta olette toiminut yrityksenne palveluksessa?

17. Syntymävuotenne?